الإدارة الالكترونية

الاسس النظرية والتطبيقية

الدكتور
فداء حامد



دار البداية ناشرون وموزعون

الإدارة الالكترونية
الأسس النظرية والتطبيقية

الدكتورة

فــــــــداء حامد

الطبعة الأولى

2015 م / 1436 هـ



دار ومكتبة الكندي
للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2014/9/4483)

658.05
حامد، فداء محمود
الإدارة الالكترونية الأسس النظرية والتطبيقية/ فداء محمود حامد، عمان، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2014.
( ) ص.
ر.إ: 2014 /9/4483
الواصفات: / إدارة الأعمال// الحواسيب/
+ يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية او اي جهة حكومية أخرى.

الطبعة الأولى

2015م /1436هـ



عمان - وسط البلد - تلفاكس : 4640597 6 962+
ص.ب 184248 عمان 11118 الأردن
dar_alkindi@yahoo.com
ISBN: 978-9957-599-23-2

المقدمة

لقـد عـرف العـالم في العقـود الأخـيرة خاصـة في الألفيـة الثالثـة ثـورة هائلـة في جـل المجـالات العلميـة والتكنولوجيـة، الـتي أحـدث تغـيير في الحيـاة اليوميـة للإنسـان وأصـبحت مـن الركـائز الجوهريـــة والمعـــول عليهـــا في إحـــداث التنميـــة الاقتصـــادية والاجتماعية.

هـذا مـا انعكـس علـى الإدارة العموميـة الـتي تعتـبر هـي الآليـة الـتي تحـرك عجلـة التنميـة في الدولـة وتخـدم المـواطنين، بـذلك تم إدراج البرمجـة المعلوماتيـة داخـل نسـق عمـل الإدارة، والجانـــب المعلومـــاتي الحـــديث ينفـــرد بخصوصـــية متميـــزة عـــن الثـروات التقنيـة الأخـرى إذ أن رأسماليهـا هـو العقـل البشـري والثورة البشرية داخل الدولة.

والمغـــرب مـــن بـــين الـــدول الـــتي عملـــت علـــى تطـــوير وتسـريع وتحـيين مـرد وديـة في أداء الخـدمات الإداريـة، إذ يجعـل مـن الإدارة ضـرورة تطـوير نظـم المعلومـات المتكاملـة بمـا فيهـا التنظـــيم والمعالجـــة، ونخـــص بالـــذكر اســـتخدام الحاســـوب وتكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا البرمجيات.

وانطلاقــا ممــا ســبق، فإنــه لا يمكــن أن نتصــور تقــديم خــدمات إلكترونيــة متاحــة عــبر الشــبكة العالميــة الإنترنــت دون اللجــوء إلى تبســيط المســاطر وإدخــال بعــض الحركــة والمرونــة في إجراءاتهــا حيــث يعتــبر الآن مشــروع الإدارة أو الحكومــة الإلكترونيــة نتيجــة حتميــة لتفــاعلات مجــالات تكنولوجيــا المعلومــات والاتصــال وتبســيط المســاطر وتحســين وتســهيل العلاقة مع المواطن والإدارة.

هــذا مــا دفعنــا إلى مــزج مجموعــة مــن التســاؤلات تتمحــور حــول الجانــب النظــري للموضــوع ســواء في مــا يخــص الأهميــة أو التنظــيم، ثــم الجانــب الــواقعي خاصــة الإدارة الإلكترونيــة بالمغرب.

المؤلفة

الفصل الأول

ماهية

علم الإدارة

ماهية علم الإدارة

أهمية الإدارة

'The Importance of Management'

من سمات الحياة البشرية في سهولتها وفي تعقدها وفي بدائيتها وفي تقدمها تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الإنسان نظراً لطاقاته وإمكانياته المحدودة، فكان الإنسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين إفراد قبيلته التي يعتمد عليها في حماية نفسه ضد هجمات الأعداء، وكان رئيس القبيلة هو المسئول عن تصريف أمورها، وتوزيع الإعمال بين أفرادها، وحل النزاع، واتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع، وهو بذلك يمارس شكلا من أشكال الإدارة.

فالإنسان منذ القدم يعيش مع الجماعة لأنه مدني بطبعه لا يحب إن يعيش منعزلاً عن الناس، فالإدارة وسيلة مهمة لتسيير أمر الجماعة والفرد نحو أهدافها، وكذلك مهمة لتسيير أمور المؤسسة نحو تحقيق أهدافها فتطبيق الإدارة داخل المؤسسة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، تجارية أو صناعية رياضية أو عسكرية.

وعلى الرغم من وجود قليل من المؤسسات التي حققت نجاحا بدون إدارة فعالة إلا إن هذا لا يعني إن التقدم الحضاري يقوم بدون جهود الإدارة.

أهمية الإدارة في المجتمع

'The Importance of Management for the society'

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية، فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

كما يمكن إن يقال، إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن إن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية، وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية الخدماتية، ولاشك بأن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساساً على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المخلفة، كما إن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها،

ومن هنا نجد إن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول.

وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فإن البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة وكفاءة إدارية لمواجهتها والتصدي لها وحلها، حتى يمكن إن تحقق أهداف التنمية المرغوبة.

تعريف الإدارة *'Defining Management'*:

في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1930، إن فن الإدارة هو (Fredrick Taylor) يقول فريدريك تايلور المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها، إما هنري فايول فيعرفها في كتابه الإدارة العامة والصناعية بقوله (يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم) (Henry Fayol التنسيق وإصدار الأوامر والرقابة).

وإما تعريف كونتز وودانول (فأن الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين)، وبالنسبة لـ تشيستر برنارد

فعرفها في كتابه المدير بأنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية الوظيفة، إما جلوفر فيقول بأنها القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف.

من كل ما سبق يمكننا تعريف الإدارة على أنها عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة للوصول إلى الهدف بكفاية وفعالية، وإذا أردنا التوضيح أكثر لعناصر تعريف الإدارة فأن:

- **الإدارة عملية:** إي تعبير عن تفاعل النظام الإداري، ويعني البيئة الخارجية والداخلية والموارد البشرية والمادية إلا وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- **الإدارة عملية مستمرة:** تأتي صفة الاستمرار لأن الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات ولأن هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل الإدارة مستمراً طوال حياة المؤسسة، فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك، ولكن يقوم بكل أعمال الإدارة مدى حياة المؤسسة.

- **الإدارة عملية اجتماعية:** إي مجموعة من الناس يعملون معاً لتحقيق هدف واحد مشترك.
- **الموارد التي تتعامل معها الإدارة:** الموارد البشرية والمادية مثل المواد الخام والآلات والأموال.
- **التخطيط:** التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.
- **التنظيم:** كيفية توزيع المسئوليات والنهمات على الأفراد العاملين في المؤسسة.
- **التوجيه:** إرشاد أنشطة الأفراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- **الرقابة:** التأكد من إن التنفيذ يسير على أساس الخطة، الموضوعة، وإذا وجد انحراف فيجب تعديله.
- **الهدف:** الغاية المطلوب الوصول إليها.
- **الكفاية:** الوصول إلى الهدف بأقل جهد واقل تكلفة وأسرع وقت.
- **الفاعلية:** الوصول إلى أفضل نوعية من المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة.

الإدارة فن أم علم *'Management Science or Art'*:

يدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة الإدارة، أهي علم أم فن أم علم وفن معاً؟

الإدارة علم: يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

الإدارة علم: إي لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري كما إن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة.

الإدارة فن: أي إن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشري لحفزه على الأهداف التنظيمية، لأن ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه، ففن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة.

الإدارة فن وعلم معاً: من كل ما سبق يمكننا القول بأن الإدارة فن وعلم معا، فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب

والنظريـات الإداريـة بالإضـافة إلى الخـبرة العمليـة الـتي لا غنـى عنها.

الصفات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها الإداري:

- الأمانة والعدل والإخلاص في العمل.
- صفات عقلية وفكرية، أي أن يكون على قدر من الذكاء.
- صفات جسمانية حتى يتحمل عبء العمل.
- صفات فنية أي أن يكون ملماً بالتخصص الذي يعمل به.
- صفات ثقافية حيث يكون مطلعاً على العلوم الأخرى.
- صـفات إنسـانية يسـتطيع مـن خلالهـا التعامـل مـع العنصـر البشري.

الإدارة والعلوم الأخرى:

الإدارة وعلم الاقتصاد

'Management and Economic'

أن هـدف علـم الاقتصـاد هـو اسـتغلال المـوارد البشـرية والمادية بأقصـى درجـة لإشـباع الحاجـات الإنسـانية وهـذا الهـدف يلتقـي مـع الهـدف المتمثـل في الاسـتغلال الأمثـل للمـوارد، فلابـد

للإداري أن يكون ملماً بنظريات الاقتصاد حتى يستطيع حل المشاكل الاقتصادية التي تواجهه.

الإدارة وعلم الاجتماع

Management and Sociology

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشائتها وتطورها وتكوينها وتطور العلاقات فيها، فمن الضروري أن يلم الإداري بمبادئ علم الاجتماع، حيث تعتبر المؤسسة مجتمعاً صغيراً ودراسة علم الاجتماع تساعد في إدارتها والتعامل مع المجموعات الموجودة فيها، كما يساعد على خلق جو اجتماعي قائم على الود والاحترام بين الجميع.

الإدارة وعلم النفس

Management and Psychology

يهتم علم النفس بسلوك الفرد والعوامل التي تؤثر فيه، لذلك يجب على الإداري دراسة هذا العلم ليستطيع أن يحفز ويشجع ويدفع ويتعامل مع العاملين والمتعاملين مع المشروع، وذلك يعود بالفائدة على المؤسسة.

الإدارة والعلوم الطبيعية والرياضي

Management and the Natural' Science

تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والإحصاء والرياضيات ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية وعلم وهو علم رياضي فيزبائي اقتصادي يساعد الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث Operation Research العمليات المدير في التوصل الى قرارات رشيدة كذلك يساعد علم الاحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل الى قرارات رشيدة.

كما ينبغي أن يلم الإداري بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية وبعلم السياسة وعلم الاخلاق والتاريخ والجغرافيا لتسيير أمور المؤسسة.

مبادئ الإدارة ***Principles of Management***:

يوجد العديد من المدارس التي وضعت مبادئ وأسس للإدارة وان كان من أهمها:

المدرسة الكلاسيكية في الإدارة ***The Classical School***، وتشمل:

1. الإدارة العلمية Scientific Management
2. البيروقراطية Bureaucracy

ومن اشهر علماء هذه المدرسة فريدريك تايلور واوليفر شيلدو (Frank &Lilian Gilbereth) وفرانك وليليان جلبرت (Henri Gant) غانت (Lyndall) وليندول اورويك (Moony & Railey) وموني ورايلي.

مبادئ تايلور:

1. إحلال الطرق العلمية بدلاً من الطرق البدائية التي تقوم على التقدير والتخمين.
2. اختيار العاملين وتدريبهم بصورة علمية صحيحة.
3. تعاون الإدارة مع العاملين لتنفيذ الاعمال المطلوبة بدلاً من النزاع.
4. تقسيم عادل للعمل بين الادارة والعمال، حيث تتولى الإدارة أعمال التخطيط وتنظيم العمل.

5. فصل أعمال التخطيط عن أعمال التنفيذ حتى يتسنى لكل فرد ان يقوم بواجبه بكفاية عالية.

الانتقادات التي وجهت إلى تايلور:

ان أفكار العالم تايلور لاقت الكثير من الانتقادات للأسباب الآتية:

1. عدها الكثيرين انها تضر بصالح العاملين وتلغي شخصية العامل وتجعله يعمل مثل الآلة، وبالتالي تقل أهمية العامل داخل المؤسسة.
2. اقتصرت دراسة تايلور على مستوى المصنع الصغير (الورشة).
3. أدت أفكار تايلور إلى نوع من الحرب بين العاملين وأصحاب العمل.
4. طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطئ وتغري العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على أجر دون اعتبار للنواحي الصحية.
5. عارضها أصحاب المصانع الذين خُيِّل إليهم انها تعطي حقوق جدبدة للعمال لا يستحقونها.

6. لاقت أفكار تايلور معارضة شديدة لأنها تطرح أفكار وطرق جديدة في الإدارة لم يعتد عليها أصحاب المصانع، بل إن الطرق التقليدية في الإدارة كانت بمثابة عادات وتقاليد ثابتة غير قابلة للتغيير.

الصفات الإدارية:

الصفات التي يجب توافرها في المديرين:

1. **صفات جسمانية:** الصحة والقوة والنشاط.
2. **صفات عقلية:** القدرة على الفهم والاستيعاب والتحصيل وحسن التصرف والحكم على الأشياء.
3. **صفات خلقية:** الحيوية، والحزم، والرغبة في تحمل المسؤولية، الولاء والابتكار والمهابة.
4. **الثقافة العامة أو الصفات التربوية:** الإلمام بالمعلومات التي لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.
5. **صفات فنية:** الإلمام بالمعلومات عن الوظيفة التي يؤديها المدير.
6. **صفات تتعلق بالخبرة:** وهي صفات تنشأ نتيجة مزاولة العمل.

7. **مبادئ الإدارة عند فايول:** مبدأ تقسيم العمل وهو المبدأ الذي يترتب عليه التخصص، والذي عده الاقتصاديون عاملاً أساسياً لرفع كفاءة العاملين، حيث انه يؤدي إلى زيادة المقدرة ويزيد من ثقة العامل بنفسه.

1) السلطة والمسؤولية

Authority and Responsibility

وهنا تكون السلطة والمسؤولية مرتبطان، فالمسئولية تتبع السلطة وتنبثق عنها، والسلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير، والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء الخبرة والقيم الخلقية.

2) النظام *Discipline*:

النظام هو احترام الاتفاقات والنظم وعدم الاخلال بالأوامر، وهذا المبدا يستلزم وجود رؤوساء قديرين في كل المستويات الإدارية.

3) وحدة إصدار الأوامر *Unity of Command*:

وهنــا يجــب أن تصــدر الأوامــر مــن رئــيس أو مشــرف واحد حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها بعضاً.

4) مبدأ وحدة التوجيه *Unity of Direction*:

طبقـا لهـذا المبـدأ فـإن كـل مجموعـة مـن الأنشـطة لهـا نفـس الهـدف يجـب أن تكـون تابعـة لـرئيس واحـد، ويختلـف هـذا المبـدأ عــن مبــدأ وحــدة الأمــر في انــه ينطبــق علــى عمليــات المؤسســة وانشــطتها في حــين ينطبــق مبــدأ إصــدار الأوامــر علــى الأفــراد العاملين.

5) خضوع المصحلة الشخصية للمصلحة العامة

Subordination of Individual Interest to General Interest

أي عنــدما تتعــارض المصــلحة الشخصــية للفــرد العامــل مــع المصــلحة العامــة يجــب خضــوع المصــلحة الشخصــية للمصلحة العامة.

6) مبدأ المكافأة والتعويض

Remuneration of Personal

أي تعويض الأفراد تعويضاً عادلاً سواء في اجورهم، أو بأستخدام المكافات، أو في تقسيم الارباح، هو في مزايا عينية اخرى بحيث يحقق ذلك رضاء كل من العاملين وأصحاب العمل.

7) مبدأ المركزية ***Centralization:***

ويقضي تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضى الظروف.

8) مبدأ تدرج السلطة ***Scalar Chain:***

اي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى ادناها، بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما اتجهنا إلى اسفل الهرم الاداري، وهذا أمر ضروري لتأمين وحدة إصدار الأوامر في المؤسسة.

9) مبدأ الترتيب والنظام *Order*:

أي أن يكون هناك مكان معين لك لشيء أو مكان معين لكل شخص كما يجب أن يكون كل شيء وكل شخص في مكانه الخاص به.

10) مبدأ المساواة *Equity*:

أي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين، حيث يحصل الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.

11) مبدأ الاستقرار في العمل *Stability of Tenure*:

ويعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الانتاجية العالية في المؤسسة لمدة طويلة، لأن البحث عن عاملين جدد يترتب عليه إضافة من حيث الجهد والوقت والمال.

12) مبدأ المبادرة *nitiative*:

على الرؤساء ايجاد مبدأ المبادرة والابتكار بين مرؤوسيهم، أو بعبارة أخرى على الرؤساء تشجيع المرؤوسين على التفكير المتجدد والابتكار.

13) التعاون *Cooperation*:

ويعني ضرورة العمل بروح وبشكل الفريق انطلاقاً من شعار الاتحاد قوة.

عناصر الإدارة عند فايول

Elements of dministration

من أهم ما كتب فايول: (عناصر الادارة) وعدها وظائف الإدارة، ويرى **فايول إن عناصر الإدارة** خمسة:

1. التخطيط Planning.
2. التنظيم Organization.
3. إصدار الأوامر Command.
4. التنسيق Coordination.
5. الرقابة Control.

ويقصد فايول بالتخطيط التنبؤ ووضع الخطط، أي خطة العمل، تحديد الوقت، والنتائج المرجوة، والطريق الذي يجب ان يتبع، وخطوات العمل وطرق العمل:

الوظيفة الأولى: التخطيط:

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف، بواسطة التخطيط يمكن إلى حد كبير المدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف.

فمفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

1. ماذا نريد أن نفعل؟!
2. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
3. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
4. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمؤسسة ككل لمدة أيام وشهور، وحتى سنوات قادمة.

التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

- تحديد الموارد المطلوبة.
- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن **تصنيف التخطيط حسب الهدف** منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

1. **التخطيط الاستراتيجي**: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.

2. **التخطيط التكتيكي**: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.

3. **التخطيط التنفيذي**: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

أنواع التخطيط الثلاثة:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل، ويبدأ التخطيط الستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل، وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المؤسسة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

ثانياً: التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية، هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً إن إنجازه، التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي، المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

ثالثاً: التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر، كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة، أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

1. **وضع الأهداف:** تحديد الأهداف المستقبلية.
2. **تحليل وتقييم البيئة:** تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
3. **تحديد البدائل:** بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
4. **تقييم البدائل:** عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
5. **اختيار الحل الأمثل:** اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
6. **تنفيذ الخطة:** تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له؟ وكيف ستقيم الخطة؟ وتعليمات إعداد التقارير!.
7. **مراقبة وتقييم النتائج:** التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الوظيفة الثانية: التنظيم:

وفي وصفه العنصر التنظيم يقول فايول التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات، "وارين بلنكت" و"ريموند اتنر" عرّفا في كتابهم "مقدمة الإدارة" وظيفة التنظيم على انها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمي.
2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المؤسسة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

أهمية التنظيم:

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المؤسسة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمراً ممكناً، بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

1. **توضيح بيئة العمل:** كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل، فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحاً، ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
2. **تنسيق بيئة العمل:** الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور، كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.
3. **الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات:** العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي.

هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

ويضيف "بلنكت" و"أتنر" أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملي على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها، من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات، أيضاً قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات، فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة، حيث يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

حيث يكون المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج،.... الخ).
2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيم.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي، في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة، هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المؤسسة ككل، الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

1. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
2. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

الوظيفة الثالثة: التوظيف:

الناس المنتمين للمؤسسة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى، هذه الموارد البشرية حصلت عليها المؤسسة من خلال التوظيف، المؤسسة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملأ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف، التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمؤسسة.

يمكن تبيين التوظيف على إنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المؤسسة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة، هذه الخطوات الثمانية تتضمن: (تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمؤسسة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات وخفض الدرجات والنقل، وانهاء الخدمة).

ويتم تعريف كل واحدة من هذه المهام الثماني كما يلي:

مهام التوظيف الثمانية:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية: الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المؤسسة من الموظفين.

ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المؤسسة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين.

ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

1. التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموظفين.
2. مقارنة احتياجات المؤسسة بموظفي المؤسسة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.
3. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المؤسسة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المؤسسة) لسد هذه الاحتياجات.

ثانيا: توفير الموظفين: في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة، وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: (الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر ((داخلية و/ أو خارجية) أخرى)، وحالياً بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثا الاختيار: بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات، خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملء بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعاً: التعريف بالمؤسسة: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمؤسسة، عملية التعريف بالمؤسسة تتضمن

تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المؤسسة.

خامساً: التدريب والتطوير: من خلال التدريب والتطوير تحاول المؤسسة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المؤسسة.

التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادساً: تقييم الأداء: يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعاً: قرارات التوظيف: قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامناً: انهاء الخدمة: الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضاً.

الوظيفة الرابعة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية، لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المؤسسة، وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعالاً عليه أن يكون قيادياً فعالاً، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس التوجيهات للمرؤوسين سيتركز حول نمط في قيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقة اتخاذ القرارات، هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في القرار حول كيفية توجيه المرؤوسين مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها، بالإضافة إلى ذلك، يكون القائد الموجه للآخرين عليه:

1. معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
2. التفكير في الأثر الناجم عن القرار على المهمة.
3. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ للقرار.
4. التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي يجب اتخاذه.

بالنسبة للشخص الذي يوجه أنشطة الآخرين عليه أيضاً:

1. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
2. جعل الأوامر واضحة ومختصرة.

3. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

وفيما يتعلق بالعملية التوجيهية نورد ما يلى:

مقترحات حول عملية التوجيه:

1. **عدم جعل التوجيه نزاع من أجل السلطة**، ومحاولة تركيز اهتمام المدير - واهتمام الموظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها، الفكرة هي تخيل أن هذا هو الوضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.
2. **عدم اللجوءالى الأساليب الخشنة**: وذلك لأجل أن يأخذ الموظفين التعليمات بجدية.
3. **الانتباه للكلمات الصادرة**: الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه للافكار! كما يجب أيضاً مراقبة نبرة الصوت، فمعظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات، ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر
4. **عدم الافتراض أن الموظفين فهموا كل شيء**، وأعطاء الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف،

واعطائهم الفرصة ليأكدوا فهمهم بجعلهم يكررون ما تم قوله.

5. **التأكد من الحصول على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة**، وأعطاء الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي يتم فيه تفويض المهام لهم، إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

6. **عدم اعطاء الكثير من الأوامر:** المعلومات الزائدة عن الحد الذي تعتبرفيه مثبطة للعاملين، وجعل التعليمات مختصرة ومباشرة، والانتظار حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن الطلب منهم البدء في عمل ثاني.

7. **أعطاء التفاصيل المهمة فقط:** بالنسبة للمساعدين القدماء، حيث لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة، "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل وجون نيستروم.

8. **الانتباه للتعليمات المتضاربة:** والتأكد من عدم القول للموظفين أمراً ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة ويقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

9. **عدم اختيار العامل المستعد للعمل فقط:** والتأكد من عدم تحميل الشخص المستعد أكثر من طاقته، والتأكد أيضاً من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضاً.

10. **محاولة عدم تمييز أي شخص:** من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة، ومحاولة التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

11. **الأهم من جميع ذلك:** عدم لعب" التسديدة الكبرى"، المشرفين الجدد يخطئون أحياناً بالتباهي بسلطاتهم، أما المشرفين الأكثر نضجاً فغالباً ما يكونون أكثر قرباً من موظفيهم.

الوظيفة الخامسة: الرقابة

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم، لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها، في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشأ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف، مقاييس الأداء هذه

صـمّمت لتحديـد مـا إذا كـان النـاس والأجـزاء المتنوّعـة في المؤسسـة علـى المسـار الصـحيح في طـريقهم نحـو الأهـداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفـة الرقابـة مرتبطـة بشـكل كـبير بـالتّخطيط، في الحقيقـة، الغـرض الأساسـيّ مـن الرقابـة هـو تحديـد مـدى نجـاح وظيفـة التخطـيط، هـذه العمليّـة يمكـن أن تحصـر في أربعـة خطـوات أساسيّة تطبّـق علـى أيّ شـخص أو بنـد أو عمليـة يـراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

1. **إعـداد معـايير الأداء:** المعيـار أداة قيـاس، كمّيّـة أو نوعيّـة، صـمّمت لمساعدة مراقـب أداء النـاس والسّـلع أو العمليّـات، المعـايير تسـتخدم لتحديـد التقـدّم، أو التـأخر عـن الأهـداف، طبيعة المعيـار المسـتخدم يعتمـد علـى الأمـر المـراد متابعتـه، أيّـا كانـت المعـايير، يمكـن تصـنيفهم جميعـا إلى إحـدى هـاتين المجمـوعتين: (المعـايير الإداريّـة أو المعـايير التّقنيّـة)، فيمـا يلـي وصف لكل نوع:

أ. **المعايير الإداريّة:** تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء، ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى؟ ولماذا العمل؟.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كل الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب. **المعايير التّقنيّة:** يحدّد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق (الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين)، يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعداتهم.

2. **متابعة الأداء الفعليّ:** هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

3. **قياس الأداء:** في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة، إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء، إما إن كانت

النتائج بعيدة عن ما هو متوقع، أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

4. تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: (المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف)، ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّة جدا أو صارمة جداً القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها، وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويميّة الواجب اتخاذها مقابلة مع مدير العمل حول المشاكل الادارية 'Interview of management manager' تمت مقابلة مدير العمل وذلك للتعرف بشكل عملي على المشاكل الادجارية التي تواجه العمل وقد تم التعرف على بعض المشاكل وهي كما يلي:

أولاً: أفكار لتحسين أداء المؤسسة:

"Ideas for improving the performance of an organization"

بعد دراسة عدد من النشرات اصبح بالإمكان الإشارة لبعض الأفكار التي تظهر في النشرة التي أصدرها قسم الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية تحت عنوان 'دليل عملي لبرنامج تحسين الأداء في المؤسسات العامة.

"A practical guide for performance improvement programming in public organization"

وهي أفكار يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من أجل كل نموذج من نماذج المؤسسة، "Organizational" 1 , 1 إن الفكرة الأولى التي نريد لفت الانتباه لها هي أن التوظيف التنظيمي"Functioning" والسلوك والفعالية والتأثير هي أمور مشروطة ومتوقفة على المحيط والبيئة 'داخلياً وخارجياً، وقد أصبح الأداء التنظيمي(self) العام عملية معقدة، فعدد من العوامل المعتمدة على بعضها والتي تشكل الدائرة ذات الدعم الذاتي منشغلة ومنهمكة في ديناميكية التغيير ضمن تنظيمات معقدة، ومثل هذه العوامل التي (sustaining

(circuit، منها احترام وتبجيل المدراء وتأثيرهم على صانعي السياسة يمكنها جميعا أن تحدث التغيير.

ويمكن لهذه التغيرات أن تبدأ (organizational circuit) من أية نقطة في الدائرة التنظيمية ولذلك فإن إجراء دورات قليلة ليس كافياً لتحسين أداء المؤسسة، إذ يجب التعامل مع المشكلة بإيجاد حلول كاملة وشاملة لها، وقد فشلت الطرق التقليدية في اعتبار المؤسسة ككل متكامل وفي العمل وفق العوامل والمتغيرات التي تحكم فعاليتها وتأثيرها.

وقد وجهت هذه الطرق لتحسين الدينا ميكية داخل المؤسسة ولم تستطع إيجاد حلول للمشاكل الكبرى المتعلقة بالدينا ميكية خارج المؤسسة أو بالمظاهر التنظيمية الداخلية.

ومن أهم المشاكل التي تم تحديدها بعد اللقاء مع مدير العمل:

- الحجم التنظيمي 'Organizational size'
- التقنية 'Technology ' .
- انسابية العمل 'Work Flow'.
- شروط العمل 'Work Conditions'.

- أسلوب القيادة 'Leadership Style'.
- البيئة التقنية 'Technological Environment '.
- الشروط والأحوال الاجتماعية الثقافية Socio Cultural Conditions.
- السوق 'Market '.

نستطيع فهم السلوك التنظيمي بأفضل ما يمكن عندما ننظر إليه على أنه يحدث في نظام من القوى المعتمدة على بعضها، لأن هذه القوى ترتبط ببعضها بطريقة ما بحيث لاتتضارب أهدافها الخاصة أثناء تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

والمفهوم الثاني هو التدريب الإداري فلقد أنفقت بليونات من الدولارات على برامج لتدريب التقليدية للمدراء وقد اعتبر تطوير مثل هذه البرامج على أنه أهم تجديد في التعليم في هذا القرن، ومع ذلك فقد أعطت المحاولات التي تجرى لربط التدريب بالتغيرات التي تطرأ على السلوك في العمل مع تأثير تنظيمي محسن نتائج مخيبة للأمل.

والنتيجة هي أن الخبرة ببرامج التدريب التقليدية من النوع العام- وحتى تلك ذات الجودة العالية منها- لها تأثير محدود وغير مؤكد على الأداء التنظيمي، وهذا ناتج عن الحقيقة أن المدير كفرد غارق في نظام فني واجتماعي معقد وأن هذا الأمر يعطى بعض الاعتبار أثناء تدريب المدراء، ويمكن تحقيق تغيير تنظيمي ذو مجال عريض من خلال مساهمة كل المدراء في العمل المقرر.

والمفهوم الخلافي الآخر هو الحصول على المساعدة عن طريق استشارة الخبراء والمختصين، هذا الأمر الذي ينفق عليه بلايين الدولارات سنوياً، وملفات المؤسسات في البلدان النامية والبلدان المتطورة على حد سواء هي مناجم ذهب من التقاريرالاستشارية المهنية المكتوبة، تلك التقارير التي تشخص الصعوبات ضمن المؤسسة الزبونة بشكل دقيق ومضبوط وتقدم توصيات محددة من أجل التغيير.

وقد كان التحسين والتطوير المرجو لنسبة عالية من مثل هذه الجهود في المؤسسات الزبونة قليلاً أو معدوماً، ويجب على الخبير أن يطور مقدرة المؤسسة الزبونة على حل المشاكل - بدلاً من أن يخلق عندها اتكالية عليه وعلى نصحه

ومشورته – وذلك من خلال إيجاد انشغالات ونشاطات فعالة عندها، ويجب إيجاد الحلول ودراستها ضمن المؤسسة نفسها وبذلك تنفذ بنجاح ويكون دور الخبير في هذه الحالة هو تسهيل الأعمال الضرورية فقط بحيث تستطيع المؤسسة إيجاد حلولها بنفسها بعد ذلك.

والتعليق الأخير يخص تقييم الأداء، وقد وقعت الطرق التقليدية لتقييم أداء المدير تحت وطأة هجوم وانتقاد متزايدين، والنقد الرئيسي لكثير من الطرق هو أن التقنيات وأسلوب الادارة والإجراءات والأساليب التي يستخدمها المديرون غالبا ًما تعطى وزنا أكبر ًمن النتائج التي تنتج عنها.

وبالاضافة الى ذلك فإن دور المنفذين في تقرير المعيارالذي سيتم تقييمهم على أساسه غالباً ما يكون صغيراً أو معدوماً.

وأخيراً فإن العاملون في سلطات المراقبة غالباً ما يعتبرون أنفسهم مقيمون ومخمنون بينما لايبذلون إلا جهداً صغيراً فقط لتسهيل ودعم تحقيق الأهداف التي يرسمها أولئك المدراء الذين لهم الفضل في تخويلهم هذه السلطة.

ثانيا أسس الوسيلة (الأداة) المقترحة

Basis for the proposed tool

كيف يمكن علاج هذه الأوضاع؟ الذي نحتاجه هو وسيلة للتعامل مع المؤسسة بكليتها، تلك الوسيلة التي تعتمد على مفاهيم متطورة حديثة في مجال السلوك التنظيمي وبشكل خاص على التطوير التنظيمي والاستشارة حول Management (MBO)' 'By Objective والإدارة بواسطة الأهداف (OD)العملية (Process consultation)، بشأن (Comprehensive systematic plan) وبما أن الخطة النموذجية الشاملة تحسين الادارة الموصى بهافي نهاية هذه المقالة مبنية على استخدام وتطبيق هذه المفاهيم الثلاثة فإننا سنلخصها باختصار أدناه.

التطوير التنظيمي: *Organizational development (O D)*

لقد أعطي هذا المفهوم تعاريف مختلفة وقد وصف التطوير التنظيمي في أحد هذه التعاريف بأنه يتضمن ثلاث درجات لادخال تغيير مخطط مبني على (a long-range effort):

أ. جهد طويل الأمد تشخيص يشارك فيه عناصر من المؤسسة.

ب. برنامج يتضمن تنظيم كلي أو نظام متناسق أو جزء من ذلك.

ج. هدف ذو أثر تنظيمي متزايد واختيار تنظيمي معزز.

وقد اعتبر التطوير التنظيمي في تعريف آخر أنه تغيير مخطط أو جهد ذو نظام كلي يتضمن الإدارة العليا مع الأهداف السليمة والصحيحة ذات التأثير التنظيمي العام المتزايد كما أنه يساعد في تحقيق أهداف تنظيمية محددة.

ويتم تحقيق ذلك بواسطة تدخلات مخططة في بنية وعمليات المؤسسة بأستخدام العلم الاجتماعي وكل المعارف الأخرى المتعلقة بالموضوع، كما يتضمن جزء من الخطة المقترحة للتزويد بهذه المعلومات على شكل برامج أو مناهج تدريبية.

كما اعتبر تعريف ثالث مشهور التطوير التنظيمي على أنه جهد مخطط يشمل كامل المؤسسة عبر (behavioural science)، تدخل مخطط في عملياتها باستخدام معلومات

من العلوم السلوكية وجميع هذه التعاريف لها نقاط تشابه كثيرة أولها أن هدف التغيير هو المؤسسة ككل (أو جزء رئيسي منها) وليس الفرد، وثانيها أن المستويات العليا من الإدارة في المؤسسة متضمنة في عملية التغيير.

وأخيرا أن أعضاء وعناصر المؤسسة يشاركون بشكل فعال في تشخيص المشاكل وتطوير خطط العمل من أجل إيجاد الحلول، إن فعاليات تشخيصية وتخطيطية مترابطة كهذه هي بحد ذاتها حوافز هامة للتغيير.

الاستشارة حول العملية *Process consultation*:

يتضمن التطور الكبير في التأثير التنظيمي المتزايد ضمن حركة التطوير التنظيمي (Organizational Development OD) دوراً جديداً للمستشارين والخبراء، إذ تعتبر الاستشارة حول العملية نشاطات حل مشاكل الزبون على انها معاكسة لمشاكله.

ويكون تركيز المستشار على العملية التي يتم تحقيق الأهداف بواسطتها، وليس على الأهداف نفسها بشكل مباشر، إذن فالمستشار لايقدم حلولا جاهزة للمشاكل، ولكن يساعد المؤسسة المستشيرة على إجراء تشخيصات محددة

ونموذجية لصعوباتها ومشاكلها وعلى تطوير برامج عمل لزيادة الفعالية والتأثير التنظيمي.

أقل مركزية وأهمية ونصحا من (The process consultant) إن دور مستشار العملية دور المستشار التقليدي ولكنه أكثر منه مساعدة وتقديماً للتسهيلات، فعمله هو مساعدة المؤسسة على حل مشاكلها الخاصة بها عن طريق جعلها على علم ودراية بالعمليات التنظيمية وما ينتج عنها من نتائج، وبالآليات التي يمكن تغيير هذه لعمليات بواسطتها.

ويساعد مستشار العملية المؤسسة لكي تستفيد من تشخيصها الذاتي ومساعدتها الذاتية، واهتمامه المطلق هو تطوير مقدرة المؤسسة لكي تصبح قادرة على القيام بنفسها بما يقوم به المستشار عادة ودون مساعدة أحد ويكون اهتمام المستشار التقليدي عادة هو إيصال معلوماته للمؤسسة، بينما يكون اهتمام مستشار العملية هو ايصال مهاراته وقيمه لها.

الإدارة بواسطة الأهداف

Management By Objectives (MBO)

وهي نظام من الإدارة مصمم لكي يضمن تنفيذ المدراء لأهداف المؤسسة، إذ يتوقع من المدراء أن ينشئوا أهدافهم

الخاصة المبنية على أهداف المؤسسة، ويتم التعبير عن مثل هذه الأهداف بعبارات يمكن قياسها وبذلك يمكن للمدراء تقييم أدائهم والتحكم به بشكل أفضل.

التحكم من خارج القسم (أي تلقي أوامر خارجية) بنوع من (MBO) وتستبدل الإدارة بواسطة الأهداف التحكم الداخلي أكثر دقة وفعالية وتأثيراً فهو يحفز المدير على العمل ليس لأن شخص ما أمره أن يؤدي شيئاً ما أو تكلم معه حول ذلك ولكن لأن مهمته في العمل تستدعي ذلك حسب الأهداف المرسومة.

سبعة مركبات (عناصر) مألوفة وشائعة في جميع برامج الـ(MBO) ويوجد في الادارة بواسطة الأهداف الناجحة وهي MBO:

- هدف محدد لكل منصب وكل موقع عمل.
- وضع مشترك للأهداف من قبل المدير ومراقبيه.
- الربط بين الأهداف عبر المدراء.
- قياس وضبط تحقيق وإحراز الأهداف.

- مراجعة الأهداف وتكريرها مرة بعد مرة بعد تجديدها وتقويم أخطائها.
- انهماك كادر دعم المدير بالعملية بشكل كبير.
- انهماك السلطات العليا بالعملية بشكل كبير.

عند تقييمها للأداء على النتائج وتتضمن نشراً مشتركاً للأهداف MBO ويكون التركيز الأكبر وتطوير الخطط العمل من أجل تحقيقها، وهي تسلط الأضواء على دور سلطة المراقبة كمورد للمدراء الثانويين فعندما بين Two way discussion تستخدم بشكل لائق ومناسب فإن العملية تسهل القيام بمناقشة ثنائية باتجاهين المدراء والتابعين لهم، كما تقلل وتصغر الفجوة الاجتماعية بين هاتين الطبقتين.

وتركز هذه الطرق الثلاثة الحديثة - الخاصة بالأداء التنظيمي المحسن- على مستويات مختلفة من التنظيم كل منها عنصر حاسم من عناصر النجاح.

الأضواء على التغيير المخطط في النظام الكلي للمؤسسة أو الأنظمة الفرعية الهامة، وقد تم OD وتسلط

باتجاه تحسين Process consultation بخصوص الاستشارة حول العملية OD توجيه الابتكار الخاص للتشغيل المجموعات التي تم تأسيسها وكمثال على ذلك، المدير التنفيذي وكادره، و/أو العلاقة بين الوحدات الوظيفية الأضواء على العلاقة بين المراقب والتابع MBO والعملية وكمثال على ذلك التحكم بالانتاج والجودة، بينما تسلط وتحاول ربط أهداف الأفراد الرئيسيين في المؤسسة Supervisor-subordinate relationships بأهداف الأداء للمشروع بأكمله.

ويوجد نقاط مشتركة بين الطرق الثلاثة وهي تأكيدها جميعا على الانهماك الكامل والفعال لعناصر المؤسسة المناسبين في جهود التغيير.

ثالثا خطة نموذجية شاملة من أجل تحسين الإدارة

Comprehensive systematic plan for the improvement of management

يجب أن يكون تحسين أداء المؤسسة وفق برنامج وخطة، والطريق المقترحة أدناه تتمم التقنيات والآليات التي

ذكـرت مـع التأكيـد والتركيـز علـى المراجعـات والتغـيير المستمرين.

(MBO) والاستشـارة حـول العمليـة وال OD سـابقاً (ويجب أن تتطابق هـذه الأمـور وتتوافـق بشـكل عـام مـع المشـاكل كمـا يجـب أن يكـون تطـوير الحلـول كـلا مترابطـاً، ولـذلك يجـب أن يطبـق البرنـامج علـى المشـاريع وفـق قواعـد خاصـة بكـل مؤسسة على حـدة مـع أنـه يمكـن أن يتضـمن أجـزاء عامـة محـددة مـع المؤسسـات الأخـرى مثـل محتـوى المعـارف الـتي تنشـر علـى شـكل منـاهج أو دورات (والـتي تطبـق بشـكل مشـترك بـين المؤسسات في أمريكا اللاتينية).

ويهـدف هـذا الطريـق الى إيجـاد مـدراء منفـتحين ومهيـئين للتفاعـل المشـترك والتعـاون مـع غيرهـم، ولكـي نسـتطيع وضـع الخطة في حيز التطبيق نحتاج إلى العناصر التشغيلية التالية:

- ✓ **مؤسسـات (عامـة أو خاصـة) أو وحـدات إدارة مسـؤولة:** (content) المحتـوى مـدركين بـأن هنـا (Top- authorities) قيـادات عليـا (environment) البيئـة فجـوة في عمليـة تحسـين الأداء – توافـق علـى اتخـاذ اجـراءات وقوانين لتحتضن التغيير.

✓ الرغبة في البدء بالنشاطات التي تقود إلى التطور عبر (philosophy)، الفسلفة نظام فعال قائم على التفاعل المشترك وذو تصحيح ذاتي (Of a self correcting).

المتطلبات: (Requirements)

- تسهيلات من أجل أن يكون التدريب أقرب ما يمكن من مواقع العمل (ربما ضمن نفس المؤسسة).
- فريق صغير من الأشخاص متمرس في التدريب على الإدارة وفي علم السلوك وفي التطوير الإداري.

وبالإضافة الى العناصر التشغيلية التي تم ذكرها نقترح المراحل التالية لتنفيذ الخطة:

المرحلة الأولى: يجمع الفريق الذي أشرنا إليه أعلاه معطيات حول المؤسسة وهذه الخطوة هي بمثابة سبر أولي لمشاكل العمل.

المرحلة الثانية: ينظم الفريق اجتماعات مع الادارة العليا ويتم تفحص مشاكل العمل فيما بعد من قبل المدراء الكبار ويكون دور الفريق في هذه المرحلة هو تسهيل وتسجيل النشاطات والفعاليات ويعتبر هذا الأمر كبداية لعملية

التحسين، وفي هذه المرحلة بالذات توضع الأهداف وتفحص مستويات الأداء والمؤشرات ويتم تخطيط برامج العمل ووضع الخطوط العريضة لها، وتوزع البرامج التنفيذية على مجموعات من الكادر من مستويات مختلفة من المؤسسة على وحي ماتم تقريره من قبل الإدارة العليا كما يتم في هذه المرحلة أيضا رسم خطط من أجل المراجعات اللاحقة والدورات التقييمية.

المرحلة الثالثة: تتعامل هذه المرحلة مع التدريب: وهي ضرورية حسب الدراسات التي تمت في المنطقة الأمريكية، وتستطيع هذه المرحلة أن تفيد عدة مؤسسات لها مشاكل مشابهة وحيث يكون بنك المناهج لنظام المشاركة العالمي للتدريب في مجال مفيداً وفعالاً ITU، الاتصالات التابع للكل، وفي هذه المرحلة بالذات تكون المؤسسات تعمل على انتاج وتكون قدمتتجربتها في التدريب الإداري،(ITU) المناهج (بحسب المقاييس).

المرحلة الرابعة: وتهتم هذه المرحلة بتطوير برامج عمل خاصة تمثل الجزء من الحلول الذي لاعلاقة له بالتدريب والذي كان قد تم تخطيطه ووضع البرامج له في المرحلة الثانية مع القيام بتعيين أشخاص لتحمل المسؤولية.

المرحلة الخامسة: تطوير نشاطات خاصة تتولد لدينا كنتيجة لبرامج التدريب وتوجه نحو تنفيذ المفاهيم والأفكار والتي نوقشت أثناء مرحلة التدريب وهي مكملة لإجراءات ومقاييس تابعة للمرحلة الرابعة، ويتم تنفيذ المراحل الثالثة والرابعة والخامسة حسب المطلوب، إذ انها مراحل تنفيذية تقوم بتنفيذها مجموعات العمل، وسيعتمد عددها وطول فترتها على حجم المؤسسة ودرجة تعقيد المشاكل التي نعالجها.

ويمكن تنفيذ هذه المراحل- طبعا- في آن واحد معاً عن طريق مجموعات أو أقسام مختلفة ضمن المؤسسة.

- مراجعة وتقييم المراحل **Review and evaluation ofstages** من الجوهري إجراء مراجعات وتقييمات دورية بين الحين والآخر وذلك من أجل إنجاح العملية بكاملها، وهذه الأمور ضرورية أيضاً من أجل استمرارية التقدم في برامج العمل ومن ثم التمكن من عملية التبديل والتقويم والتعديل على ضوء أية ظروف متغيرة وأية تغيرات تطرأ، ويضمن هذا التجديد للمعطيات

والأهـداف أن تصبح العملية جزء من أسلوب الإدارة في المؤسسة.

والمجموعة الصغيرة من الأفراد الذين يبدأون ويسهلون العملية هم عنصر رئيسي في تطبيقها وانجاحها، إذ يجب عليهم تجميع المعطيات أو الفهارس المتعلقة بالأداء التنظيمي والتي لها علاقة بالموضوع قبل الشروع بالتمرين والتدريب، كما يجب أن يتركوا أثراً لهذه الفهارس اثناء المراحل المختلفة للعملية بحيث يكونون قادرين على قياس درجة التغيير ووضع نتائج سببية وروابط متبادلة، وان من دور وواجب هؤلاء الأفراد انشاء التفاعل وعمل تحاليل تجريبية قياسية حول أثر برامج التحسين والتطوير على المؤسسة.

وحالماً تصبح جميع مراحل هذه العملية فعالة وسارية المفعول ومألوفة في المؤسسة لايبقى هناك عذر أن لا تصبح هذه العملية جزءاً طبيعياً من الممارسات الإدارية في المؤسسة دون مساعدة الفريق الاستشاري ولكن ربما يكون هناك استثناء "وحاجة" لوجود تقنية إدارية محددة (Advisory team) من أجل حل مشكلة ما.

ونستطيع أن نرى في الشكل (1) الخطة النموذجية الشاملة لتحسين الإدارة الموصى بها للمشاريع التي تشمل كل التجارب والأعمال التي يجب مناقشتها في الاجتماعات والندوات الأخيرة ويظهر الشكل (1) الحاجة يجب أن تنشيء (Group resource) لإعداد السلطات العليا التي بمساعدة مجموعة المورد عملية المرحلة الثانية وان تصونها وتتابعها باستمرار مع توسعاتها ومستجداتها.

ويجب أن تتضمن مجموعة المورد أثناء المرحلة الثانية قيام السلطات العليا بتحديد ما يلي:

- **الأهداف التنظيمية وقياسات الأداء:**

أ. ما هو نوع الأعمال التي نقوم بها؟

ب. الأهداف ومؤشرات الأداء والأولويات.

ج. تصور الأداء المستقبلي ووضع الخطط له.

د. تحديد وتحليل مشاكل الأداء والاسباب المحتملة (القوى المانعة والقاهرة والمتفاعلة)، "Interacting, impelling and impeding forces".

ه. تصنيف وتسجيل المشاكل.

و. تقييم شدة القوى الممانعة والقاهرة.

- إنشاء استراتيجيات وبرامج عمل من أجل التحسين والتطوير:

أ. عصف الأفكار Brainstorming

ب. تحديد البدائل ونتائجها.

ج. المنتج الأخير: خطة من أجل تحسين أداء المؤسسة.

د. الترتيبات من أجل التنفيذ.

ه. مجموعات العمل والمنسقون والمنظرون ودورات ومجالس المراجعة.

و. التنبؤ بصعوبات التنفيذ وكيف يمكن التغلب عليها (خطط بديلة وخطط طارئة).

ز. تحديد المواضيع الخاصة بالتباحث مع السلطات الخارجية (من خارج المؤسسة).

ح. انتقاء برامج العمل ذات الأولوية القصوى.

ط. دورات واجتماعات المراجعة والتنقيح والتجديد.

ي. النظر الى تحسين الأداء على أنه دورة مستمرة وعمل متواصل.

ك. ويمكن للمرحلة الثالثة – التدريب- أن تستفيد من موارد نظام المشاركة العالمي للتدريب في مجال الاتصالات، وقد تم القيام بمعظم العمل في هذه (International sharing system)ITU المرحلة في المنطقة الأمريكية مع تحليل لمتطلبات التدريب على القيادة والإدارة (وهو جزء من العمل الذي كان يجب أن يتم في المرحلة الثانية وانتاج سلسلة من المناهج والدورات بما يتوافق مع المقاييس والمعايير الصغرى، والمساهمة في خبرة جديدة في التدريب الإداري (managerial training) ويمكن لفت الانتباه إلى حالتين مختلفتين تماما، وهما:

- المدراء الموجودون على رأس عملهم.
- التدريب على الإدارة أثناء الحياة العملية للكادر المسؤول بشكل فعال عن ترقية المناصب القيادية الإدارية.

ويوصى بالتعامل مع المجالين التاليين لمعرفة حالة المدراء الموجودين على رأس عملهم:

أ. المستوى الأعلى والمستوى المتوسط للإدارة.

ب. المستوى التشغيلي والمستوى الرقابي للإدارة.

ومن الممكن أن يتم التعامل بنفس المواضيع مع كلا المجالين على الرغم من أن التفاصيل والحيثيات ستختلف بحسب المسؤوليات.

والمرحلة الرابعة- التي تتألف من تنفيذ حلول المشاكل التي لاعلاقة لها بالتدريب - محددة جدا بالنسبة لكل مؤسسة، ومن خلال إمضاء أربع سنوات في زيارة مؤسسات الاتصالات في المنطقة الأمريكية أصبح من الممكن تحديد مشاكل المعلومات في كل حالة من الحالات، فإذا أردنا خلق مدراء مستنيرين ومنفتحين وتوزيع (information problems) المسؤوليات والسلطة على المستويات المختلفة للمسؤولية ضمن البنية التنظيمية، فيجب علينا حينئذ خلق نظام معلومات إداري فعال ليزودنا بالمعلومات الضرورية والفعالة والكافية لصنع القرار.

ويمكن التعامل مع مثل هذا النظام من المعلومات تقليديا وبوضوح، أو باستخدام أنظمة المعالجة بالكمبيوتر (Telecomunicaçoes)، ويبدو من المفيد في هذه النقطة ربط بعض الأفكار التي تطرح من قبل ممثلي في الاجتماعات واللقاءات عندما نتطرق لموضوع إدخال تقنيات جديدة (Brasileiras SA TELEBRAS) في أنظمة الاتصالات، ويتم إدخال هذه التقنيات دون التحقق من انها تؤثر بالمؤسسة بكاملها، ليس فقط بمظاهرها وأمورها الفنية ولكن أيضا بمظاهرها وأمورها الإدارية، وتستمر سلطاتنا- رغم ذلك - باستخدام الطرق التقليدية في إدارتها للمؤسسة.

قد (Digital and processors) electronics

ويعتقد بأن الالكترونيات الرقمية والمعالجات أقامت ثورة وتغييرا "جذريا" في كل مظاهر المعارف الانسانية، ولذلك يجب أن تكون مشاريعنا أيضا "مرنة بشكل كافي لادخال التجديد في خدماتها وإداراتها"، وفي هذا الزمن العصيب المعقد لايستمر إلا الأكفاء ولا يمكن أن نكون أكفاء بطرق إدارة تقليدية بالية قديمة.

والمرحلة الخامسة هامة جدا إذ يجب تنظيم وإنشاء مشاريع صغيرة بعد القيام بنشاطات التدريب وذلك من أجل تنفيذ أي من المفاهيم والأفكار التي تمت مناقشتها في الدورات، مع الانتباه الى تحسين الأداء للنشاط والفعالية في كل مكتب واكمال القياسات الرئيسية الهامة للمرحلة الرابعة، وهذا سيمكن المشاركين في الدورة من الشعور بأنهم جزء متمم لعملية تحسين إدارة المشروع وبذلك فلن تبقى الدورات وسائل ميتة بلا روح.

ويجب أن يتم ترخيص هذه المشاريع ومراقبتها وضبطها من قبل نفس مجموعة المورد التي تراقب العملية بالكامل، كما أن مراحل التقييم والمراجعة هي أمور أساسية وجوهرية من أجل نجاح هذه العملية.

وكنتيجة نقول أنه من الهام أن نكرر ونؤكد دائماً بأن مدراء التدريب في الأشكال المختلفة والمتنوعة للإدارة هم الذين يتابعون التحسين والتطوير الحقيقي في أداء المؤسسة، وأن عملية التدريب ومواكبة التطور لهي أمر معقد يجب التعامل معه من قبل مجموعة من المختصين مع الدعم القوي لهم من قبل السلطات العليا في كل مؤسسة.

ويمكن أن يحصل التحسين عندما تكون المؤسسة نفسها قادرة على تشخيص مشاكلها وإيجاد حلول لها بنفسها، والعملية الموصى بها أعلاه مصممة من أجل توليد وإيجاد هذه الامكانيات والقدرات.

وأخيراً فإن مجموعة المنفذين الجيدين هي المجموعة التي تسعى وتبحث بشكل متواصل ومستمر لإيجاد طرق ووسائل لتحسين الأداء والتي تشغل نفسها في عمليات التغيير بشكل مباشر.

ويسعد 'ITU' أن الاتصالات على التدريب أجل من مشروع كودافتيل ونظام التحصيص العالمي يوفر هذه الوسائل المذكورة للمهتمين بهذا الأمر وأن يقدمان المساعدة من أجل تنفيذ ذلك بأقصى ما يستطيعون.

الفصل الثاني

التجارة الالكترونية

التجارة الالكترونية

المقدمة:

في عملية تسويق وابتكار المنتج، أي احتواؤها في حلقة الإنتاج وذلك يكون في أحسن الظروف بداية من المزود بالمواد الخام وانتهاء بالعميل المستخدم.

مفهوم التجارة الإلكترونية:

تعتبر التجارة الإلكترونية واحدة من التعابير الحديثة والتي أخذت بالدخول إلى حياتنا اليومية حتى أنها أصبحت تستخدم في العديد من الأنشطة الحياتية والتي هي ذات ارتباط بثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التجارة الإلكترونية تعبير يمكن أن نقسمه إلى مقطعين، حيث أن الأول، وهو "التجارة"، والتي تشير إلى نشاط اقتصادي يتم من خلال تداول السلع والخدمات بين الحكومات والمؤسسات والأفراد وتحكمه عدة قواعد وأنظمة يمكن القول بأنه معترف بها دولياً، أما المقطع الثاني "الإلكترونية" فهو يشير إلى وصف لمجال أداء التجارة، ويقصد به أداء النشاط التجاري باستخدام الوسائط والأساليب الإلكترونية مثل الإنترنت.

تعريف التجارة الإلكترونية:

لا يوجد تعريف يمكن القول عنه على أنه تعريف متفق عليه دولياً للتجارة الإلكترونية، ولكن اجتهد المعنيون في هذا الشأن في إدراج العديد من التعاريف حول أدبيات موضوع التجارة الإلكترونية، محاولين الوصول إلى تعريف شامل وعام يقوم على خدمة المتعاملين في التجارة الإلكترونية، ومن هذه التعاريف:

1. منهج حديث في الأعمال موجه إلى السلع والخدمات وسرعة الأداء، ويتضمن استخدام شبكة الاتصالات في البحث واسترجاع المعلومات من أجل دعم اتخاذ قرار الأفراد والمنظمات.
2. مزيج من التكنولوجية والخدمات من أجل الإسراع بأداء التبادل التجاري وإيجاد آلية لتبادل المعلومات داخل مؤسسة الأعمال وبين مؤسسات الأعمال، وبين مؤسسات الأعمال والعملاء، أي عمليات البيع والشراء.
3. إنتاج، وترويج، وبيع، وتوزيع المنتجات بواسطة شبكة اتصالات.

4. عمليـات تبـادل باسـتخدام نظـام تبـادل البيانـات إلكترونيـاً (بالإنجليزيـــــــــة: Electronic Data Interchange) والبريـــد الإلكترونـــي والنشـــرات الإلكترونيـــة والفـــاكس وتحويـــــل الأمـــــوال بواســــطة الوســــائط الإلكترونيــــة (بالإنجليزيــة: Electronic unds Transfer) وكــذلك كافة الوسائط الإلكترونية المشابهة.

5. بنيـة أساسـية تكنولوجيـة تهـدف إلى ضـغط سلسـلة الوسـائط اســـتجابة لطلبـــات الســـوق وأداء الأعمـــال في الوقـــت المناسب.

6. نــوع مــن تبــادل الأعمــال حيــث يتعامــل أطرافــه بطريقــة أو وسـيلة إلكترونيــة عوضــاً عــن اســتخدامهم لوســائط ماديــة أخرى بما في ذلك الاتصال المباشر.

7. شــكل مــن أشــكال التبــادل التجــاري مــن خــلال اســتخدام شـــبكة الاتصـــالات بـــين مؤسســـات الأعمـــال مـــع بعضـــها الـــبعض، ومؤسســـات الأعمـــال وزبائنهـــا، أو بـــين مؤسســـات الأعمال والإدارة العامة.

8. اســتخدام تكنولوجيــا المعلومــات لإيجــاد روابــط فعالــة بــين مؤسسات الأعمال في العمليات التجارية.

9. نوع من عمليات البيع والشراء ما بين المنتجين والمستهلكين، أو بين مؤسسات الأعمال وبعضها البعض من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

10. أداء العملية التجارية بين شركاء تجاريين باستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة من أجل رفع كفاءة وفاعلية الأداء.

ويمكن أن نخلص إلى تعريف يجمع بين التعاريف سالفة الذكر على النحو التالي: التجارة الإلكترونية هي "تنفيذ كل ما يتصل بعمليات بيع وشراء السلع والخدمات والمعلومات باستخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى الشبكات التجارية العالمية الأخرى" ويشمل ذلك:

أ. عمليات توزيع وتسليم السلع ومتابعة الإجراءات.

ب. سداد الالتزامات المالية ودفعها.

ج. إبرام العقود وعقد الصفقات.

د. التفاوض والتفاعل بين المشتري والبائع.

ه. علاقات العملاء التي تدعم عمليات البيع والشراء وخدمات ما بعد البيع.

و. المعلومات عن السلع والبضائع والخدمات.

ز. الإعلان عن السلع والبضائع والخدمات.

ح. الدعم الفني للسلع التي يشتريها الزبائن.

ط. تبادل البيانات إلكترونياً (Electronic Data Interchange) بما في ذلك:

- ☒ التعاملات المصرفية.
- ☒ الفواتير الإلكترونية.
- ☒ الاستعلام عن السلع.
- ☒ كتالوجات الأسعار.
- ☒ المراسلات الآلية المرتبطة بعمليات البيع والشراء.

صفات التجارة الإلكترونية:

توصف التجارة الإلكترونية والمطبقة على شبكة الإنترنت بعدة صفات أهمها:

1. لا يوجد استخدام للوثائق الورقية المتبادلة والمستخدمة في إجراء وتنفيذ المعاملات التجارية، كما أن عمليات التفاعل والتبادل بين المتعاملين تتم إلكترونياً ولا يتم

استخدام أي نوع من الأوراق، ولذلك تعتمد الرسالة الإلكترونية كسند قانوني معترف به من قبل الطرفين عند حدوث أي خلاف بين المتعاملين.

2. يمكن التعامل من خلال تطبيق التجارة الإلكترونية مع أكثر من طرف في نفس الوقت، وبذلك يستطيع كل طرف من إرسال الرسائل الإلكترونية لعدد كبير جداً من المستقبلين وفي نفس الوقت، ولا حاجة لإرسالها ثانية.

3. يتم التفاعل بين الطرفين المتعاملين بالتجارة الإلكترونية بواسطة شبكة الاتصالات، وما يميز هذا الأسلوب هو وجود درجة عالية من التفاعلية من غير أن يكون الطرفان في نفس الوقت متواجدين على الشبكة.

4. عدم توفر تنسيق مشترك بين كافة الدول من أجل التنسيق وصدور قانون محدد لكل دولة مع الأخذ بعين الاعتبار قوانين الدول الأخرى، وهذا بدوره يعيق التطبيق الشامل للتجارة الإلكترونية.

5. يمكن أن يتم بيع وشراء السلع غير المادية مباشرة ومن خلال شبكة الاتصالات، وبهذا تكون التجارة الإلكترونية قد انفردت عن مثيلاتها من الوسائل التقليدية والمستخدمة

في عمليـة البيـع والشـراء، ومثـال ذلـك التقـارير والأبحـاث والدراسات والصور وما شابه ذلك.

6. إن اســتخدام أنظمـــة الحاســبات المتــوفرة في مؤسســات الأعمـال لانسـياب البيانـات والمعلومـات بـين الطـرفين دون أن يكـون هنالـك أي تـدخل مباشـر للقـوى البشـرية يسـاعد على إتمام العملية التجارية بأقل التكاليف وبكفاءة عالية.

أشكال التجارة الإلكترونية:

أعمال لأعمال:

في التجــارة الإلكترونيــة بــين المنشــآت الإلكترونيــة (بالإنجليزيـــة: Business to Business أو B2B) تقـــوم وحـدات الأعمـال باسـتخدام شـبكة الاتصـالات وتكنولوجيـا المعلومـات لتقـديم طلبـات الشـراء إلى مورديهـا وتسـليم الفـواتير، كمـا تقـوم بـإجراء عمليـة الـدفع مـن خـلال وسـائل عـدة مثـل اسـتخدام بوابـات الـدفع الإلكترونيـة، ويعتـبر هـذا الشـكل مـن أكثـر أنـواع التجـارة الإلكترونيـة شـيوعاً ويطبـق بـين مؤسسـات الأعمــال داخــل الدولــة، أو مــع مؤسســات الأعمــال خــارج الدولة، حيـث يـتم إجـراء كافـة المعـاملات التجاريـة إلكترونيـاً بمـا في ذلك تبادل الوثائق إلكترونياً.

التجارة الإلكترونية بين مؤسسة الأعمال والمستهلك:

توجد على شبكة الإنترنت العالمية مواقع للتجارة الإلكترونية بين مؤسسة الأعمال والمستهلك (بالإنجليزية: Business to Customer)، وتقوم هذه المواقع بتقديم كافة أنواع السلع والخدمات، كما تقوم هذه المواقع باستعراض كافة السلع والخدمات المتاحة وتنفذ إجراءات البيع والشراء، كما يتم استخدام بطاقات الائتمان من أجل إتمام عمليات البيع والشراء، حيث يعتبر استخدام بطاقات الائتمان في عملية الدفع أكثر شيوعاً واستخداماً بين المستهلك ومؤسسات الأعمال، إضافة إلى إيجاد وسائل دفع إلكترونية أخرى ومطبقة بشكل واسع مثل الشيكات الإلكترونية ودفع النقد عند التسليم، أو أي طريقة أخرى يتم الاتفاق عليها من قبل الطرفين أصحاب العلاقة.

التجارة الإلكترونية بين مؤسسة الأعمال والحكومة:

في التجارة الإلكترونية بين مؤسسة الأعمال والحكومة (بالإنجليزية: Business to Administrative) تقوم الحكومة بعرض الإجراءات واللوازم والرسوم ونماذج المعاملات على شبكة الإنترنت بحيث تستطيع مؤسسات

الأعمـال أن تطلـع عليهـا مـن خـلال الوسـائل الإلكترونيـة وأن تقـوم بـإجراء المعـاملات إلكترونيـاً بـدون التعامـل مـع مكاتـب المؤسسـات والـدوائر الحكوميـة، وتقـوم الحكومـة الآن بالعمـل علـى مـا يسـمى بالحكومـة الإلكترونيـة لإتمـام تلـك المعـاملات إلكترونياً.

التجارة الإلكترونية بين المستهلك والحكومة:

في التجـارة الإلكترونيـة بـين المسـتهلك والحكومـة (بالإنجليزيـة: Administrative to Customer) يـتم بـين المستهلك والإدارة المحليـة، مثـل عمليـة دفـع الضـرائب حيـث تـتم إلكترونيـاً بـدون الحاجـة لأن يقـوم المسـتهلك بمراجعـة الـدوائر الحكومية الخاصة بذلك.

مستويات التجارة الإلكترونية:

تلعـب درجـة تنفيـذ الأنشـطة الفرعيـة ذات الارتبـاط المباشـر بـأداء المعـاملات التجاريـة دوراً بـارزاً بتعـدد مسـتويات التجـارة الإلكترونيـة وذلـك طبقـاً لدرجـة الأنشـطة، وتـتراوح في الأداء بـين مسـتوياتها المختلفـة، فهنالـك المسـتويات البسـيطة والمستويات الأكثر تطوراً، على النحو التالي:

التجارة الإلكترونية ذات المستوى البسيط:

يشمل هذا النوع من التجارة الإلكترونية الترويج للسلع والخدمات، إضافة إلى الإعلان والدعاية لتلك السلع والخدمات، بما فيها خدمات قبل وبعد البيع، وتتضمن التجارة الإلكترونية ذات المستوى البسيط عملية التوزيع الإلكتروني للسلع والخدمات وخصوصاً غير المادية منها، إضافة إلى التحويلات البسيطة للأموال وذلك عن طريق بوابات الدفع الإلكترونية.

التجارة الإلكترونية ذات المستوى المتقدم

يركز هذا النوع على عمليات وإجراءات الدفع التي تتم عبر الإنترنت، والتي تعتبر عملياً ذات مستوى يحتاج إلى توعية كبيرة من قبل المتعاملين على هذا المستوى، وتعتبر عمليات الدفع -سواء كانت على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي- عمليات ذات تطور متقدم وبحاجة إلى أخذ الحيطة والحذر عند التعامل على هذا المستوى.

إحصائيات:

لقد بلغ حجم التجارة الإلكترونية في العالم حوالي 3.8 تريليون دولار في عام 2003، وذلك وفقاً لتقديرات الأمم المتحدة، وقد تضاعف الرقم ليصل إلى 6.8 تريليون دولار في نهاية عام 2004، وإن نحو 80% من حجم التجارة في العالم يتم في الولايات المتحدة الأمريكية، 155 في أوروبا الغربية، 5% في بقية دول العالم، معظمها أو نحو 4% منها يتم في اليابان، كما ويشكل حجم التجارة الإلكترونية بين مؤسسات الأعمال (Business to Business) حوالي 80% من حجم التجارة الإلكترونية في العالم، وتراوحت قيمة التجارة بين مؤسسات الأعمال في الاتحاد الأوروبي بين 185مليار دولار و200 مليار دولار في عام 2002، كما أن التجارة الإلكترونية بين مؤسسات الأعمال قد وصلت في أوروبا الوسطى والشرقية إلى حوالي 4 مليارات دولار في عام 2003، وقد نمت هذه التجارة بشكل متسارع في منطقة آسيا والمحيط الهادئ من حوالي 120 مليار دولار في عام 2002 إلى حوالي 300 مليار دولار بنهاية عام 2003، وفي أمريكا اللاتينية بلغت قيمة الصفقات التجارية بين مؤسسات

الأعمال على الشبكة مباشرة 6.5 مليارات في عام 2002 وارتفعت لتصل إلى 12.5 مليار دولار في عام 2003.

إن نسبة مستخدمي الإنترنت الذين يشترون بواسطة الشبكة مباشرة كانت أعلى في **الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة** وشمال **أوروبا الغربية** خلال الفترة 2000-2001، إذ بلغت نسبت مستخدمي الشبكة بعمليات شراء على الشبكة مباشرة حوالي 38%، أما في **المكسيك** فقد بلغت النسبة أقل من 0.6%.

التجارة الإلكترونية في الوطن العربي

إن التشريعات العربية في شأن التجارة الإليكترونية تنمو ببطء وعلى استحياء فحتى الآن لم يصدر سوى قانون التجارة الإليكترونية في **تونس ودبي والأردن والبحرين وفي مصر** أعد مشروع لهذا القانون بمعرفة **مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء** ولا زال حبيساً في الأدراج حتى الآن، كما أعد تشريع التجارة عن بعد في **الكويت** ولم يصدر بعد.

معوقات استخدام التجارة الإلكترونية:

يعود ضعف التعامل بالتجارة الإلكترونية في الدول النامية إلى عدة أسباب أهمها:

1. انخفاض مستوى دخل الفرد.
2. عدم وجود وعي لما يمكن أن توفره تكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية، والافتقار إلى ثقافة مؤسسات أعمال منفتحة على التغيير والشفافية.
3. عدم كفاية البنية التحتية للاتصالات اللاسلكية والوصول بشبكة الإنترنت أو ارتفاع كلفة الوصول إلى شبكة الإنترنت.
4. الافتقار إلى الأطر القانونية والتنظيمية المناسبة.
5. عدم استعمال اللغة المحلية والمحتوى المحلي.
6. نقص المبادرة الفردية.
7. الافتقار إلى نظم دفع يمكن في دورها أن تدعم الصفقات التجارية التي تجرى على شبكة الإنترنت.

تأثيرات تجاهل المنظمات للتجارة الإلكترونية

ينبغي أن يكون واضحا للمنظمات بأن ابتعادها عن التجارة الإلكترونية قد يضطرها في نهاية الأمر إلى ترك العمل بسبب النتائج السلبية العديدة المترتبة على ذلك الابتعاد:

أ. يعني عدم التوجه نحو الشبكة اكثر من مجرد البقاء في العصور المظلمة لتكنولوجيا العمل، وهذا يعنى أن المنظمة لن تكون قادرة على المنافسة في أسواقها لأنها لن تكون قادرة على تبادل المعلومات مع شركائها في العمل وزبائنها بسهولة.

ب. يعدل تجاهل التجارة الإلكترونية تجاهل الوصول إلى المعلومات والموارد الأخرى التي ستكون لدى المنافسين.

ج. يمثل الافتقار إلى المعلومات العدو الأكبر للمنظمة، ويمنعها من المنافسة بفاعلية، وخاصة إذا كأن منافسوها يعرفون بعض الأشياء التي لا تعرفها.

د. لن تتسلم المنظمات التي تتجاهل التجارة الإلكترونية معلومات خارجية بالمقدار الذي تحصل عليه تلك المنظمات التي تطبق استراتيجيات التجارة الإلكترونية مع زبائنها وشركائها في العمل، وذلك يعني أنهم لن

يكونـوا قـادرين علـى اتخـاذ قـرارات بنوعيـات مماثلـة، ومـن الواضح أن اتخـاذ العديـد مـن قـرارات الأعمـال غـير الجيـدة يعنى عدم تحقيق المزيد من الأعمال.

ه. سـتجد المنظمـات الـتي تتجاهـل التحـرك نحـو التجـارة الإلكترونيـة نفسـها تقـع في شـرك نمـط العمـل الحـالي، في حـين أن منظمـات أخـرى سـتعيد تحديـد أو إزالـة الحـدود بينهـا وبـين شـركائها في العمـل، ويسـاعد اختفـاء الحـدود في التجـارة الإلكترونيـة المنظمـات مـن هيكلـة نفسـها كـي تصبح اكثر كفاءة وتستخدم الموارد الأفضل.

و. أن المنظمـات الـتي تواصـل العمـل وفـق نظـم تقـوم علـى أساس استخدام الورق هـي نظـم بطيئـة وغـير كفـؤة سـتتجه نحو فقدان حصصها السوقية لتتحول إلى منافسيها.

ز. بسـبب أن التجـارة الإلكترونيـة تمكـن الشـركات مـن الوصـول إلى جمهـور زبـائن اكـبر وبسـرعة أعلـى مـن خـلال الانترنـت، فـأن المنظمـات الـتي تقـوم بالتجـارة الإلكترونيـة بفاعليـة سـتكون قـادرة علـى المنافسـة بفاعليـة اكـبر نحـو مسـتهلكين مسـتخدمين للشـبكة يتصـفون بـأن تعلـيمهم افضـل ولـديهم دخـول أعلـى، فهـم يشـترون بضـائع وخـدمات اكثـر مـن خـلال الشـبكة، وتميـل تلـك المشـتريات

إلى أن تكون بقيم أعلى، والمنظمات التي تحصل على حصة سوقية لتلك المجموعة من المستهلكين يكونوا اكثر ربحا بمرور الوقت.

التحديات التي تواجهها التجارة الإلكترونية:

على الرغم مما ذكر أنفا من توجهات متزايدة نحو التجارة الإلكترونية وكونها الاتجاه الأكثر حداثة ودخولا إلى عالم المستقبل إلا أن ذلك لا يمنع من القول بأن الأمر ينطوي على تحديات تتطلب المزيد من التخطيط والتفكير الدقيق، وابرز تلك التحديات:

1. **الانسجام مع البيئة:** ويتمثل بالقدرة على التفاعل مع نظم تشغيل وبيئات مختلفة، وتوافقها مع المقاييس العالمية في الاتصالات، إضافة إلى توافق الحلول المستخدمة ومدى قابليتها على الاندماج مع النظم الموجودة في مؤسسات الأعمال المختلفة.
2. المصداقية: فالتجار حينما يقبلون أدوات الدفع غير النقدية مثل بطاقات الائتمان والصكوك يكونوا على يقين بأن المشترين يستخدمونها استخداماً شرعياً وقانونياً، وتوقيع هؤلاء المشترين على هذه الأدوات يعد دليلاً على إثبات

صحة هويتهم، ولكن إثبات صحة هذه الهوية أو التوقيعات عبر أجهزة الحواسيب ينطوي على العديد من المشاكل.

3. **أدوات عمليات التبادل التجاري:** وترتبط بمقدمي الخدمة الإلكترونية الذين يشكلون همزة الوصل بين المتعاملين، إذ أن الزبون بعد أن يقوم بعملية الشراء يريد أن يحصل على تأكيدات بأن طلبه قيد الإرسال، لذلك لابد من إيجاد وسيلة لمتابعة عملية الشحن من خلال الانترنت، وأن تكون هناك إجابات سريعة للاستفسارات الواردة.
4. **الازدحام في نقل المعلومات:** وذلك حين يحاول آلاف المستخدمين الاتصال بالشبكة في آن واحد مما يؤدي إلى توقفها عن تلبية الطلبات مؤقتا إلى أن يخف الضغط عليها.
5. **شراء محدود من قبل الجمهور:** فمستخدمو الشبكة يقومون بالتجوال في المواقع اكثر من الشراء، وفقط ما يقدر بـ(18%) من المتجولين في المواقع يستخدمون الشبكة فعليا بانتظام من اجل التسوق أو الحصول على الخدمات التجارية، ولذلك فأن غالبية المشترين عبر الشبكة اليوم هم الشركات وليس المستهلكين الأفراد.

6. **طبيعة مستخدمي الشبكة:** فمعظم مستخدمي الشبكة ليسوا من عموم الناس بل من ذوي التوجهات التقنية.
7. **كثرة عدد المواقع:** فالانترنت يعرض ملايين المواقع، وحجما هائلا من المعلومات مما يعني عدم إمكانية زيارة المواقع كافة، وينبغي استقطاب اهتمام الزائرين من قبل المواقع خلال (8 ثوان) أو فقدانهم ليذهبوا إلى موقع آخر.
8. **الأمن:** حيث يخشى المستهلكون من المتطفلين عديمي الضمير الذين يعترضون أرقام بطاقاتهم الائتمانية، وتخشى الشركات قيام البعض بانتهاك أنظمة الحواسيب لأغراض التجسس أو التخريب، وفي الواقع اصبح الانترنت أكثر ضماناً ولكن هناك سباقاً مستمراً بين تدابير الأمن الجديدة والتدابير الجديدة في خرق القواعد.
9. **الجانب الأخلاقي:** حيث هناك ما يخشاه المستهلكون فيما يتعلق بالخصوصية، ووصول المعلومات التي تخصهم إلى آخرين.
10. **ردود الفعل العنيفة للمستهلكين:** فقد أعطت الشبكة المستهلكين وسائل اكثر فاعلية وتأثيراً لتوضيح استياءهم أو حتى الاعتداء والانتهاك، فصفحات الناقمين التي تظهر على الشبكة غالبا ما تطلق من قبل المستهلكين

الغاضبين أو الموظفين السابقين، ومثل تلك الصفحات يشاهدها الملايين، ويمكن أن تكون المعلومات الظاهرة فيها صحيحة، ولكن يمكنهم أيضاً أن ينشروا إشاعات غير موجودة، ومن المؤكد أن وجود هذه التحديات يمكن أن يكون مؤقتاً وقابلاً للتجاوز مستقبلاً باكتشاف السبل الكفيلة للمواجهة.

فرص التجارة الإلكترونية وتهديداتها لصناعة التأمين

يسعى هذا المبحث إلى تسليط الأضواء على صناعة التأمين في ظل التجارة الإلكترونية، ومناقشة طبيعة تأثير التجارة الإلكترونية في صناعة التأمين المتمثلة بالفرص والتهديدات أمامها.

تقدم التطورات الهائلة في تقنية المعلومات لكل شركة فرصاً مهمة لها لكي تقوم بتطوير أعمالها بصورة مثيرة، وفي الواقع أن مواكبة تلك التطورات لا تبدو أمراً اختيارياً أمام الشركات، بل أن ضرورات البقاء والنمو تحتم عليها القيام بذلك وإذا كانت العديد من المجالات قد حققت نجاحات ملموسة في استخدام تقنيات المعلومات في أعمالها فأن ذلك قد حفز الآخرين على أن يحذوا حذوهم، وحيث أن صناعة

التأمين الآن تحاول أن تحقق المزيد من الفوائد فأنه من المتوقع أن تمضي تلك المحاولات قدماً، وقد أشار أبو غزالة إلى أن ازدياد الطلب على شراء البضائع عبر الانترنت مؤشر على أن عمليات التامين ستكون الموجة القادمة على الانترنت، وهكذا يبدو أن صناعة التامين مقبلة على تغيرات جوهرية في أساليب أداء العمل بمفاصله المختلفة سواء أكان ذلك يتعلق بالبحث عن المعلومات، أو تقديم العروض، وإجراء عقود التامين، ومتابعة المتغيرات بعد التعاقد، وتسوية المطالبات بالتعويض، ومما لا شك فيه أن ذلك يتطلب إعادة هندسة العمليات بما ينسجم مع الوضع الجديد الذي تسعى صناعة التامين لتحقيقه.

وإذ يعرض البائعون على الانترنت منتجات اكثر من السنوات السابقة، فأن الزيادة الحاصلة في عروض المنتجات قد جعلت عملية البحث اكثر صعوبة وتحتاج إلى وقت أطول، الأمر الذي أدى إلى انزعاج الباحثين الأمريكية إلى أن هذا النهج سوف (IVANS) عن منتجات عبر الانترنت، وقد أشارت نتائج دراسة مؤسسة يجعل الزبون يبدأ بالبحث عن أمور أخرى خارج نطاق الشراء المباشر (كالتامين مثلا) وبدرجة كبيرة، وهنا يتوجب على صناعة التأمين اللحاق

سريعا بركب الانترنت، وأن تكون جاهزة للانقضاض على زبائن الانترنت في المستقبل القريب.

ويبدو أن إجراء عمليات التأمين عبر الانترنت اكثر تعقيدا من إدارة حسابات المصرف أو شراء البضائع من خلال الانترنت، فعندما يتعامل الزبون مع مصرف وشراء الاحتياجات بشكل يومي تقريبا فأن ذلك يجعله يشعر بالراحة والاعتياد على هذا الجو، بينما يعد إجراء عملية التامين صفقة غير متكررة، لأن معظم الزبائن يشترون وثيقة تامين لسياراتهم أو بيوتهم مرة واحدة، ونادرا ما يرفعون مطالبات، هذا بالإضافة إلى أن معظم شركات التامين لا يتوافر لديها الإمكانية لإجراء الصفقات عبر الانترنت.

وتواجه المقاييس الرئيسة لقيمة العمل في اقتصاد الانترنت تحديا جديا، فالشركات التقليدية في كل صناعة تواجه تحديات على كافة المستويات من نشاطاتها والتي تحمل قليلا من التشابه مع الطرق التقليدية في إجراءات العمل، وفي صناعة التامين تستطيع الشركات التي تستثمر في تقنيات المعلومات لتطوير أعمالها الوصول إلى أساليب بديلة خدمة لزبائنها بصورة أفضل.

صناعة التأمين والتجارة الإلكترونية:

ليست وثائق التامين كافة مناسبة للتوزيع عبر الانترنت، ويعتمد مدى ملاءمتها بشكل رئيس على مدى الإرشادات المطلوبة، فكلما كانت وثيقة التامين اكثر تعقيدا وذات مبلغ تامين كبير سنجد أن المؤمن له بحاجة إلى إرشادات اكثر، ويعني ذلك بالمقابل أنها أقل ملائمة للتوزيع عبر الانترنت، بهذا على سبيل المثال تكون وثائق التامين على دور السكن، والسيارات، وتأمين الحياة المؤقت ملائمة للتوزيع من خلال الانترنت، في حين أن وثائق التامين الصحي والأخطار الكبيرة اقل ملائمة.

ويمكن وصف وتسعير وثائق التامين الملائمة للتسويق عبر الانترنت باستخدام عدد قليل من المقاييس، كما أن هذه الوثائق ملائمة لمقارنة الأسعار على الشبكة، مما يجعل الانترنت اكثر جاذبية للزبائن المرتقبين.

ومن الواضح أن استخدام تقنيات الانترنت في صناعة التامين ليس محددا فقط بالتوزيع ولكن أيضاً لها تأثير جوهري في معظم مجالات الإنتاج الأخرى، أن تكامل العمليات كافة

في تـدفق موحـد للمعلومـات سيقلل بشـكل واضـح كلفـة جمـع وتحليل المعلومات.

أن شـركات التـأمين الجديـدة لـن تتحمـل عبـأ نظـم الأعمـال الموروثـة، وهـي قـادرة علـى اسـتغلال التقنيـات الحديثـة في المعلومـات والاتصـالات، في حـين أن هنـاك ضـغطاً كـبيراً على شـركات التـأمين القائمـة لتكييـف أعمالها حتـى تنسـجم مـع المتطلبـات المـتغيرة لتحقيـق الكفـاءة والسـرعة ونوعيـة خـدمات افضل.

وتركـزت عمليـة خلـق القيمـة مـن قبـل شـركات التـامين في الماضـي علـى مظـاهر التوزيـع والإدارة وتسـوية التعويضـات، وفي هـذه المجـالات هنـاك مهـام روتينيـة يمكـن أتمتتهـا مـن خـلال الاسـتخدام الكفـوء لتقنيـات المعلومـات والاتصـالات، ولـذلك تجسد هـذه المهـام قيمـة أقـل، وعلـى شـركات التـأمين في المسـتقبل أن تخلق حصة أكـبر مـن قيمتهـا المضـافة مـن خـلال معـايير أعلـى للخدمة.

وفيمـا يتعلـق بنمـاذج الأعمـال الجديـدة الخاصـة بـالتوزيع عـبر الانترنـت فأنـه يـتم تطويرهـا في مجـال فـروع التـامين الفـردي بشـكل أسـاس، وتقـدم حلـول الأعمـال الإلكترونيـة في مجـال

العمل بين شركة وأخرى الدعم في إدارة وثائق التأمين وتسوية المطالبات، وعموماً يمكن تصنيف نماذج الأعمال الإلكترونية الحالية كما يأتي:

1. مواقع شركات التأمين على الشبكة.
2. مداخل وثائق التأمين (مواقع معيارية شاملة للخدمات المالية و/ أو التأمين).
3. وسطاء التأمين عبر الانترنت.
4. أسواق الخطر على الشبكة.
5. مداخل مواقع البيع (تسويق وثائق التأمين من خلال صفحات مختلفة على أساس الموضوع).
6. مزادات علنية عكسية (مزادات علنية للطلب على التأمين).

وسيمتد الدعم من خلال الإنترنت إلى أبعد من مجرد التوزيع، فنماذج الأعمال ممكنة عندما يستطيع الزبائن التأثير مباشرة في وثائق التأمين المسوقة عبر الشبكة، فالزبائن قادرون على تغيير تفاصيل عناوينهم، ومقدار الخسارة المهدرة المرتبطة بوثائق التأمين أو أية بيانات ذات صلة بالخطر، كما أنهم

قــادرون علــى تقــديم طلبــات التعــويض مــن خــلال الانترنــت، ومتابعة مدى التقدم في تسوية التعويضات من خلال الشبكة.

ويبـدو أن مقـدار الجـذب للتسـويق عـبر الإنترنـت محـدوداً للزبـائن إذا صـرفوا مقـداراً كـبيراً مـن الوقـت لمحاولـة الاعتيـاد علـى كـل موقـع علـى الشـبكة، ولـذلك فـأن اكثـر وثـائق التـأمين ملائمـة هـي تلـك الوثـائق الـتي تشـجع التـدفق المنـتظم للزائـرين على الشبكة، ومـن الضـروري تطـوير اسـم علامـة تجاريـة تصـبح أنموذجـا علـى الانترنـت للخـدمات الماليـة و/ أو التأمينيـة، وهـذا يشـجع علـى تكـرار الزيـارات وبـذلك فـأن الزبـائن الـذين يسـتخدمون هـذا الموقـع للقيـام بعملياتهم المصـرفية عـبر الشـبكة -مـثلا- سـيقررون اغتنـام الفرصـة لتسـوق التـأمين في الوقـت نفسه.

ومـن المعـروف -غالبـا- أن وثـائق التـأمين تميـل إلى أن تبـاع ولـيس تشـترى، أي أن المبـادرة نحـو عقـد وثـائق التـأمين تميـل إلى أن تـأتى مـن رجـال البيـع اكثـر مـن الزبـائن أنفسـهم، وطالمـا أن الإنترنـت وسـيلة بيـع إيجابيـة عـادة فـأن شـركات التـأمين الـتي تستخدم الإنترنـت تعتمـد بشـكل كـبير علـى قـدرتها علـى ابتكـار أساليب غير مباشرة لجذب زوار إلى مواقعها.

وتشترك نماذج الأعمال التي ذكرت أنفا في العائق ذاته: زبون الانترنت ذي دخل فوق الاعتيادي، ووعي بالمعلومات والأسعار عادة يرغب عموماً أن تكون هناك عدة عروض للمقارنة، وهذه الفكرة التي الذين هم أشبه بمواقع للأسواق (Aggregators) تقف وراء نماذج الأعمال المستخدمة من قبل المتكتلين المركزية أو مراكز التسوق، وهذه الشركات عادة مجهزون مستقلون متخصصون في تقديم عروض للأسعار من شركات تامين مختلفة لأغراض المقارنة، وهذه الخدمة غالبا ما تعزز بمعلومات عامة عن وثائق التأمين.

وبالإضافة إلى شركات التأمين العاملة عبر الشبكة فقد ظهر العديد من مقدمي الخدمة عبر الشبكة في الأمريكية التي تحاول تسوية (Cybersettle) الوقت الحاضر في صناعة التأمين، وأحد الأمثلة شركة الخلافات بين المحامين وشركات التأمين بخصوص التعويضات عن المسؤولية، ويستطيع المحامون والمتخصصون بتسوية الخسائر أن يقدموا - بسرية - طلباتهم الخاصة بالتعويض عبر الإنترنت، وتقوم الشركة حينذاك بمقارنة طلب كل طرف، فإذا كانا ضمن المدى المحدد فأن النظام يحسب القيمة المتوسطة لغرض الوصول إلى تسوية، ويوافق المشاركون مسبقاً على قبول مثل هذه التسويات.

وأما عن وسطاء التأمين فأن انتشار الإنترنت يمثل تهديداً حقيقياً لوسيط التأمين على الرغم من أنه يقلل من كلف المعلومات، فالأعمال الإلكترونية تجعل من السهل على شركة التأمين أن تؤسس اتصالاً مباشراً مع الزبائن، بالإضافة إلى أن هناك عروضاً عبر الشبكة تتيح مقارنات جيدة للأسعار أسرع بكثير من الوسطاء التقليديين، ويتمكن الزبائن في بعض الحالات من الحصول على أسعار عبر الشبكة من خلال المواقع الخاصة بذلك، وفي حالات أخرى ترسل أسئلة الزبائن إلكترونيا إلى شركات التأمين المشاركة في الموقع.

وينجز العديد من مقدمي خدمة الانترنت عدداً من الوظائف المعلوماتية، وأحياناً يقدم هؤلاء المعلومات نيابة عن شركات التأمين، وهناك بعض الشركات تدقق طلبات التأمين على السيارات عبر الشبكة من حيث سجلات السياقة وتسجيل السيارة، والتاريخ الائتماني المقدم.

وإذا استخدم وسطاء التأمين تقنية المعلومات لتقديم الاستشارات والخدمات ذات النوعية العالية فأنهم سيستمرون بالاستفادة من فرص السوق الجيدة، فالانترنت أداة قوية لهذا الغرض، وسيجد وسطاء التأمين مهمة جديدة

في تقديم خدمات لا يمكن للإنترنت تقديمها، وكمثال على ذلك تقليل البيانات المفرطة التي تزدحم الشبكة بها، والتطور الممكن الآخر أن الزبائن يشعرون أن المهام المذكورة أنفاً يتم إنجازها افضل من قبل مستشار مستقل، وهذا يتضمن أن نظام المكافئات التقليدي للعمولات القائم على أساس حجم الأقساط سيستبدل بنظام الأجور عن الخدمات، ومثل هذا التطور ممكن في فروع التأمين التجاري خصوصاً.

وهناك من يتوقع بأن الانترنت سوف تلغي الطرق التقليدية للمبيعات والتوزيع، وتركز التقنيات الحديثة على القيمة التي يضيفها جميع المشاركين في سلسلة التوزيع، وأشار أبو غزالة إلى أحد المؤتمرات المتخصصة التي بحثت عن دور وكالة التأمين في عصر التجارة الإلكترونية، حيث طرحت العديد من وجهات النظر في كيفية زيادة قيمة هذه الوكالات لتبقى منافسة، وتستطيع مقابلة المتطلبات في سوق التأمين المتغير بسرعة، وعلق أحد المشاركين في المؤتمر بأن الانترنت قناة، فرصة للبيع، وسيلة للاتصال، جزء من حياتنا، ويرتبط كل جيل بالإنترنت اكثر من الجيل السابق، ومن المهم لبقائنا أن نتغلغل بهذا الوسط ونراه بأنه تحد وفرصة، واتفق مع هذا الرأي مشارك آخر بقوله أن تركيز العمل على خدمة الزبائن

ضروري للبقاء، ولدينا موقع في السوق كوكلاء، وخدماتنا ذات القيمة المضافة هي مفتاح النجاح.

أن أغلبية الوكلاء موصلين أو على وشك الاتصال مع الانترنت، ويعتمد الكثيرون على الشبكة لاستخدامات البريد الإلكتروني وفتح مصادر المعلومات من الشبكة العالمية، ويستخدم الوكلاء الانترنت حالياً لجمع المعلومات بشكل رئيس، ونسبة قليلة منهم يستخدمون الانترنت بنشاط للخدمات ومنتجات السوق وللسبق في زيادة المبيعات، كما أن عدة وكلاء أدركوا قيمة الاتصال الداخلي ونصبوا شبكات في مواقع عملهم، وحيث أن المعلومات ضرورية لوكيل التأمين يستطيع أن يقوم (LANs) اتصالات محلية بالعمل فقد ازدادت الطلبات على وكلاء التأمين، ويحتاج وكلاء التأمين إلى وسائل اتصالات متقدمة لتبادل المعلومات مع الوسطاء والزبائن، وسيكون دور وكيل التأمين مستمرا في التطوير كمرشد للزبائن، وتقديم أية معلومات إضافية يمكن أن يجدها الزبون في موقع الوسيط مما يزيد ثقة الزبون في شراء التأمين عن طريق الانترنت، وفي دراسة عن المواقع الخاصة بوكلاء التأمين على شبكة الانترنت في الولايات.

المتحدة الأمريكية ظهر أن نسبة الوسطاء الذين يقدمون خدمات إلكترونية زادت من 25% إلى 26% خلال ستة اشهر فقط، كما أن 55% من الوسطاء يقدمون الآن خدمة فعالة بالبريد الإلكتروني لزبائنهم مقارنة مع، 29% تم الإعلان عنها في دراسة انتهت في شهر شباط 1999م.

فرص التجارة الإلكترونية لصناعة التأمين:

أهمية التجارة الإلكترونية وفوائدها، ومن الواضح يمكنها تحقيق تلك الفوائد أسوة بغيرها من المنظمات، وتسعى هذه الفقرة إلى مناقشة فرص التجارة الإلكترونية التي ترتبط بطبيعة الأنشطة والفعاليات في صناعة التأمين.

وابتداء أنه من المعروف أن أساس صناعة التأمين هي 'الأخطار' فأينما وجد الخطر هناك إمكانية لوجود التأمين من ذلك الخطر، ومن المؤكد أن التجارة الإلكترونية أوجدت أخطاراً جديدة غير معروفة سابقاً، ويعني ذلك أن صناعة التأمين أمام فرص قيامها بتوفير الحماية من تلك الأخطار، صحيح أن العديد من أي المساندة والدعم، وتفتيش 'Risk Management' الأخطار يمكن تخفيضها من خلال تدابير إدارة الخطر مواقع الشبكة، وخطط الطوارئ... الخ، ولكن

عموما هناك مقداراً معقولاً من الأخطار سيبقى، وبالتالي لابد من السعي لتوفير الحماية، ويأتي التأمين في مقدمة الوسائل الممكنة لتوفير الحماية.

ومن الواضح أن وثائق التأمين التقليدية لا تغطي إلا بعض الأخطار ذات الصلة بالتجارة الإلكترونية وبذلك أصبحت لا تفي بالغرض المطلوب، وسواء أكان من الضروري فعليا تطوير أغطية تامين جديدة أو تكييف الموجودة منها فأن هناك (Funke,2001:46-ملاحظات أساسية بهذا الصدد):

1. على شركات التأمين تقييم أخطار المؤمن لهم وخاصة تدابيرهم الخاصة بإدارة الخطر، وأخذ ذلك بالحسبان عند قبول الأعمال وتسعيرها.
2. إذا كانت هناك حاجة إلى أغطية أو شروط خاصة من قبل بعض المؤمن لهم فمن المفيد حصرها بأخطار محددة مسماة.
3. يعرف المؤمن له بدقة ما اشتراه من حماية.
4. ستكون أقساط التأمين اقل من حالة وثائق تامين الأخطار كافة.

5. من الأفضل استخدام تلك الوثائق الموجودة وقت تحقق المطالبة عن المسؤولية، وذلك يحقق أمرين:

أ. للمؤمن له: يضمن دائما الموافقة على مبالغ تامين تتماشى مع احتياجاته.

ب. للمؤمن: يتمكن من مواجهة الافتقار إلى إحصائيات خاصة بالتعويضات.

6. سيكون الغطاء التأميني (عالمي النطاق) مناسباً للمؤمن له عندما يكون موقعه على الشبكة ليس مصمماً للاستخدام باللغة المحلية فقط.

7. تتعرض مكونات التجارة الإلكترونية جميعها إلى الأخطار.

8. أخطار تتعلق بالمكونات الإلكترونية (البيانات، البرمجيات، الأجهزة، قنوات الاتصال).

9. أخطار تتعلق بالبضائع والخدمات المشتراة.

10. أخطار تتعلق بالمسؤولية المدنية تجاه أطراف التعاقد، وفقد الإيراد.

وتتيح التجارة الإلكترونية فرصا أخرى لصناعة التأمين تتمثل في إمكانية حصول شركات التأمين على أعمال من أنحاء العالم المختلفة، فطالما أن الانترنت شبكة عالمية فأن

الشركات التي تمارس أعمالها من خلال التجارة الإلكترونية يمكن أن تصل إلى زبائن خارج أسواقها المحلية.

وتتيح الشبكة لصناعة التأمين فرصا هائلة في مجال النوعية وتحسين الخدمات الموجودة في الأعمال الإلكترونية.

1. إذا كان لدى الزبائن وثائق تامين بمبالغ كبيرة وخبرة في مجال الخطر فأنه يمكن استخدام الانترنت - كأداة تسويقية بغض النظر عن التعقيد العالي وحجم العقد - في دعم عملية الاستشارة والتفاوض.
2. حتى إذا تم إبرام وثيقة التأمين وخدمات الاستشارة المرتبطة بها بدعم قليل من الشبكة أو حتى بدون دعم منها فأن إدارة الوثيقة أو تسوية التعويضات يمكن أن تستفيد من مثل هذا الدعم، فمثلا أن الزبون سيبحث عن استشارة مستقلة عندما يختار شركة تأمين صحي خاصة، ولكنه مستعد لاستخدام التسهيلات المتاحة على الشبكة في عملية إعداد قوائم الطبيب وتسويقها.
3. يمكن للوسطاء استخدام حلول الأعمال الإلكترونية لجمع احتياجات عدد كبير من الزبائن سوية، ومن ثم تقديم البيانات إلى شركة التأمين.

4. تسمح تقنيات الاتصالات المعاصرة بوثائق تأمين اكثر خصوصية، وأوقات استجابة أسرع، ومرونة كبيرة في وثائق التأمين، ودعم افضل في مجال إدارة الخطر.

وحيث أن الأعمال الإلكترونية تخفض من عوائق دخول السوق فأن ذلك فرصة أخرى أمام صناعة التأمين، في الماضي كانت العديد من وثائق التأمين توزع بصورة رئيسة من خلال الوكلاء التابعون أو المستقلون، وطالما أن هناك حاجة إلى استثمارات كبيرة لبناء مثل شبكات التوزيع هذه فأن شركات التأمين القائمة تتمتع بحماية جيدة عموما في مواجهة المنافسين الجدد، ويقدم الانترنت الآن للشركات الجديدة مدخلاً جاهزاً إلى سوق التأمين بكلفة بسيطة، وأضف إلى ذلك تحسن شفافية السوق طالما أن المعلومات الخاصة بالمنتوج والسعر أصبحت اكثر توفراً وسهولة عبر الانترنت، وهكذا فأن تخفيض عوائق دخول السوق، وشفافية أعلى للسوق، إضافة إلى اشتداد المنافسة، كل ذلك سيجبر الأسعار على التراجع.

ويعد خفض التكاليف المتحقق من خلال الأعمال الإلكترونية فرصة مهمة أمام صناعة التأمين، حيث تحقق

إمكانيات الأعمال الإلكترونية الجديدة تحسينات كفؤة هامة في التوزيع والإدارة وتسوية المطالبات، فالتوزيع 26% من أقساط - عبر الشبكة يساهم في تحقيق تخفيض مباشر في كلف التوزيع والتي يمكن أن تمثل 12التأمين، وهناك إمكانية إضافية للتخفيض تأتى من استخدام الأعمال الإلكترونية في أتمتة العمليات وذلك 15% من الأقساط، وكلف تسوية التعويضات والتي -يؤدي إلى تخفيضات في كلف الإدارة تمثل حوالي 9- 12% من الأقساط، كما تحقق التقنيات الحديثة للمعلومات تخفيضات في الكلفة - تمثل حوالي 4 بخصوص دفع التعويضات، فمثلا التحليل الأفضل للبيانات سيحسن من عملية اختيار الأخطار، كما أن كشف الاحتيال في التأمين، والرقابة المحكمة من قبل الشركات الشريكة يمكن أن يساعد في تخفيض كلف المطالبات.

وتتوفر فرص أخرى تتجلى في التحسينات الجوهرية في تسوية المطالبات عبر الشبكة، حيث يمكن لشركات التأمين أن تحقق قيمة جوهرية من خلال استخدام الانترنت في تسوية المطالبات، واحد التطورات العملية إدخال المعلومات الخاصة بالمطالبات عبر الشبكة، واستخدام الصور الرقمية، وستسمح التطورات التقنية للزبائن بمتابعة تقدم تسوية مطالباتهم،

والحصول على المعلومات عبر الانترنت من مديري تسوية المطالبات، كما أن تضمين الأطراف الثالثة عبر الشبكة مثل ورش تصليح السيارات سيجعل أيضا تسوية المطالبات اكثر سرعة وشفافية، كما ويمكن دفع التعويضات إلكترونيا في المستقبل، ومن الأمثلة بهذا الصدد قيام إحدى الشركات اليابانية بطلب المساعدة من مجموعة متخصصة لاستخدام كاميرات رقمية لرفع كفاءة عملية تسوية مطالبات حوادث السيارات، فقد أرادت الشركة الموجودة في طوكيو تقليل الوقت المستغرق لتحميض وإرسال الفلم، كما أنهم لم يرغبوا بإمكانية تعريض الصور الرقمية للعبث والاحتيال، وكأن الحل وضع علامة مائية غير ظاهرة بين أي جزء تم تعديله على الصورة إذا كانت هناك محاولة للتعديل.

وإذا كان فتح قنوات توزيع جديدة واحدة من الفرص التي يتيحها العمل الإلكتروني فأنه يوفر فرصاً أخرى تتجلى في جعل القنوات الحالية اكثر كفاءة وربحية، فعلى سبيل المثال فأن شركة التأمين وفي حالة عمليات تامين العجز – مثلا – تستطيع أن تستخدم الانترنت للحصول على المعلومات في الوقت المناسب لتقليل كمية الوقت الذي يستغرقها المصاب للعودة إلى العمل، فالموظف المسؤول عن دراسة حالة معينة

في شركة التأمين يستطيع الآن العمل بشكل متواصل مع مسؤول الموارد البشرية في الشركة التي يعمل فيها المصاب، وعلى النماذج نفسها الموجودة على حاسوب الشركة لتعبئتها، وتنفيذ العمل الورقي بطريقة أسرع، مقللين بذلك الحاجة إلى مخاطبات الفاكس بالأخذ والرد.

تهديدات التجارة الإلكترونية لصناعة التأمين:

على الرغم مما تقدمه التجارة الإلكترونية من فرص إلى صناعة التأمين فأنها بالمقابل يمكن أن تعرضها 9 من 2- ،-8 2، -7 إلى بعض التهديدات، وسواء أكانت تلك التهديدات عامة كما وردت في الفقرات 2، أو لها صلة اكثر بطبيعة النشاط التأميني.

وإذا كانت التجارة الإلكترونية قد أفرزت أخطاراً جديدة تمثل فرصة لشركات التأمين لتوفير الحماية منها، فأن تلك الشركات لن تتمكن من توفير تلك الحماية بالصورة المناسبة تماما في المستقبل القريب وذلك بسبب افتقارها إلى الخبرة حول هذه الأخطار الجديدة، حيث أنه من المعروف أن شركات التأمين تعتمد في عملها كثيراً على الإحصائيات السابقة وخاصة ما يتعلق بالخسائر المتحققة في الماضي، وتبني

قرارها – بقبول التأمين من عدمه، وفي حالة القبول مقدار الأقساط المستوفاة - على الخبرة السابقة والتي لا زالت محدودة جدا، وبهذا فمن ضمن المحتمل أن تتعرض أعمال التأمين في هذا المجال إلى هزات.

وحيث أن شركات التأمين التي تمارس أعمالها من خلال التجارة الإلكترونية قادرة على عرض خدماتها في أنحاء العالم المختلفة (وتلك فرصة وردت أنفاً) فأن ذلك في الوقت نفسه يمثل تهديداً لشركات التأمين الوطنية غير القادرة على منافسة تلك الشركات، سواء من حيث الخبرة أو الإمكانيات، وهي من جانب غير قادرة على الوصول إلى الأسواق العالمية، ومن جانب آخر فأن الشركات العالمية المنافسة لها في أسواقها المحلية تبدو افضل منها.

ومن التهديدات التي تواجهها صناعة التأمين أن هناك جملة من العوامل الخاصة التي تجعل بيع وثائق.

التأمين من خلال الشبكة عملية صعبة:

1. تعقيد بعض وثائق التأمين، وخاصة تلك التي تحتاج إلى استشارة خاصة (بعض وثائق التأمين على الحياة مثلا)،

وليس من الممكن لحد الآن أتمتة شرط المعلومات على الرغم من أنه يمكن افتراض أن التقدم التقني سيوجد فرصاً جديدة لحلول مؤتمتة.

2. يصعب في حالات متعددة جعل عملية تسوية التعويضات معيارية طالما تتطلب مقداراً كبيراً من البحث والتحقيق واتخاذ القرار، أضف إلى ذلك أن هذه العملية غالبا ما تشمل أفراداً ومؤسسات ليسوا على علاقة تعاقدية مع شركة التأمين.

3. الإنترنت مناسب بشكل خاص للمنتوجات التي يكون فيها الاتصال المباشر مع الشركة اكثر تكراراً، والتأمين يتم عادة بصورة غير متكررة مرة أو مرتين في الحياة، وحالما يتم الانتهاء من إصدار وثيقة التأمين في بعض أنواع التأمين فأن المؤمن والزبون لن يكون بينهما اتصال بعد ذلك ما لم يتحقق خطر مؤمن منه.

4. لا يزال العديد من المستهلكين ينظر إلى الانترنت كوسيلة غير آمنة، وهذا يمنع من القيام بالعمليات الكبيرة عبر الانترنت، ويحول دون نقل المعلومات الخصوصية، وكلاهما مظهر أساس لوثائق التأمين.

5. في وثائق التأمين الشخصية على وجه الخصوص العقبات التنظيمية تجعل التوزيع عبر الانترنت صعباً، فمثلا في الولايات المتحدة الأمريكية على المؤمن الذي يرغب في بيع وثائق التأمين داخل أمريكا أن يحصل على ترخيص في كافة الجمهوريات الخمسين.

وتعد المشاكل القانونية من التهديدات الأساسية التي تطرحها العقود الإلكترونية بشكل عام، وهي مما (يمكن أن ينطبق على عقود التأمين):

1. تطبيق مفهومي الإيجاب والقبول.
2. تحديد زمان ومكان توقيع العقد.
3. تعيين الهوية الحقيقة للأطراف المتعاقدين وأهليتهم للتعاقد والالتزام.
4. تطبيق القواعد الخاصة بحماية المستهلكين.
5. تحديد القانون الواجب التطبيق على العقد والمحكمة المختصة.

ومما لا شك فيه أن التهديدات الأمنية لا زالت تحظى باهتمام كبير بسبب المشاكل الخطيرة التي يمكن أن تسببها، وتتجلى تلك التهديدات في مجالات عدة كالموثوقية في اعتماد

التعـاملات التأمينيـة، وطبيعـة العمـل التـأميني الـذي يتطلـب التعامل بكم هائـل مـن المعلومـات الـتي تسـتوجب بطبيعتهـا قـدراً معينـاً مـن الحمايـة والأمـن والسـرية والثقـة ومـدى إمكانيـة الاعـتراف بصـحة التواقيـع الرقميـة أو الإلكترونيـة، حيـث أن الأمريكيـة أن العـائقين الرئيسـين لاعتمـاد (GIGA Information) إلى دراسـة أجرتهـا مجموعـة التجـارة الإلكترونية في العمـل همـا نقـص الأمـان ثـم الثقـة والخصوصـية، ولأعتمـاد حـل مـن حلـول أمـان العمـل الإلكترونـي تحتـاج الشركات لضمان ما يأتي:

1. التأكد مـن أن الشـخص أو مقـدم الخدمـة هـو فعـلا الشـخص الـذي يريـدون التعامـل معـه، ويسـهل التعريـف الصـحيح أيضـا القـدرة علـى تحديـد مـا إذا كـان المسـتخدم مسـموح لـه أصلا بالوصول إلى المعلومات أم لا؟
2. إن المعلومـات الـتي تمـر عـبر الانترنـت تحفـظ بسـرية، ولـن تكون متوفرة لجهات غير مخولة بذلك.
3. أن لا يسـتطيع الشـخص أن ينكـر بأنـه قـام بإرسـال رسـالة معينة (النزاهة).
4. إن واحداً مـن افضـل مقـاييس الأمـان المعروفـة اليـوم هـو مـا يعتمـد علـى مفـاتيح إلكترونيـة تسـتخدم لتشـفير المعلومـات

وتوقيعها بعد الحصول Public Key Infrastructure على شهادات رقمية خاصة تصدرها سلطة إصدار شهادات معترف بها عالمياً، وكطرف ثالث موثوق به، وهذه الشهادات نتيجة لاتفاقيات توصل إليها معدو برامج الاتصالات في العالم اجمع، حيث اعتمدت كمعيار مشترك لضمان سلامة الاتصالات على الانترنت، ويشعر الكثيرون في صناعة التأمين بأن رمز المستخدم وكلمة السر المستخدمة أصبحت غير مناسبة الآن ولا تفي بالغرض، ويقول المساعدون الفنيون في الشركات أن المشكلة الأولى التي يواجهونها هي التعرف على كلمة السر التي ينساها أصحابها، والسبب الرئيس لهذه المشكلة كون المستخدمين لديهم العديد من كلمات السر ليتذكروها، أن كثرة كلمات سر النظام كثيراً ما ينتج عنها قيام بعض المستخدمين بوضع رموز هويتهم وكلمات السر بجانب الحاسوب، ويختاروها سهلة ليتمكنوا من تذكرها بسهولة حيث تكون حينئذ عرضة للسرقة أو من السهل معرفتها لمن يهمه الأمر.

وتواجه شركات التأمين التقليدية تهديداً يتمثل في حاجتها إلى التكيف مع الفرص الجديدة للأعمال الإلكترونية

ليس فقط لأنها تستلزم كُلفاً مباشرة على شكل استثمارات كبيرة في التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات، بل وأيضاً الكلف غير المباشرة المرتبطة بتغيير نماذج الأعمال السائدة، وعلى الشركات أن تجدد عملياتها وهياكلها التنظيمية والتي ستقود إلى العديد من الصراعات الداخلية المختلفة، كما أن التسويق عبر الانترنت يهدد قنوات التوزيع التقليدية ولذلك سيواجه مقاومة شديدة داخل الشركة، وبالمقابل فإن الشركات المبتدئة بحاجة إلى أن تصبح معروفة جيدا إذا أرادت الحصول على حصة سوقية هامة، وحتى تتمكن الشركات الجديدة من بناء شهرة خاصة بها فإن ذلك يتضمن مصاريف إعلان وتسويق عالية عادة.

وقد بينوا أن لصناعة التأمين شكوكها المتعلقة بالانخراط في صفقات مبيعات التأمين على الانترنت، ويعود السبب الرئيس إلى أن أصحابها غير متأكدين من الانعكاسات التي قد تترتب حول هذه النشاطات إذا ما نفذت ضمن الإطار العام لنظام التامين العادي والذي عندما تم إيجاده لم تكن هناك شبكة انترنت، وفي المدى المنظور توجد شكوك حول كيفية التعامل مع نشاطات وضعت تحت النظام العادي الحالي عند تطبيقها عبر الانترنت.

دور البنوك الالكترونية في تطور التجارة الالكترونية

على ضوء التغيرات العالمية المتعددة التي شهدها العقد الأخير من القرن العشرين، والتي لازالت تتفاعل فيما بينها مع حلول هذا القرن يشهد العالم والاقتصاد العالمي موجة تحرير التجارة العالمية بكل جوانبها السلعية والخدمية وحقوق الملكية... والتي تعني في النهاية إزالة كل القيود التي تقف عائقاً أمام تحركات السلع والخدمات ورؤوس الأموال والعمالة، إلى جانب الثورة التكنولوجية والمعلوماتية بكل أبعادها والتي من شأنها أن تؤثر على كل مناحي الحياة اليومية كالتجارة والتعليم والعمل وغيرها، ولا توجد قوة واحدة يمكنها أن تجسد هذا التحول الإلكتروني أكثر من الوسيلة الناشئة والمعروفة بالانترنت، والتي أوجدت نماذج جديدة للتفاعل التجاري وتطويره المستمر.

إن التجارة الإلكترونية التي يتجاوز حجمها 300 مليار دولار قد بدأت تفرض نفسها على كبريات الشركات العالمية والشركات الصغيرة على السواء، حيث تغيرت رؤية أصحاب المال والأعمال تجاه أساليب التجارة والتسويق التقليدية، نظراً لما توفره التجارة الإلكترونية من الوقت

والجهد والمال والقدرة على التغلغل، واختراق كافة الأسواق دون الحاجة لأساليب التسويق المعمول بها حالياً.

لقد شهدت التجارة الإلكترونية في السنوات الأخيرة نمواً متزايداً سواء من حيث حجمها أو عدد مستخدميها ففي الولايات المتحدة الأمريكية تستعمل 50000 شركة التجارة الإلكترونية أو الانترنت في تسهيل تعاملاتها التجارية، حيث تشير بعض المصادر إلى أن حجم التجارة الإلكترونية بين الشركات الأمريكية سوف يبلغ 400 مليار في غضون السنتين المقبلتين.

لقد لعبت البنوك الإلكترونية أو بنوك الانترنت دوراً كبيراً في زيادة حجم التجارة الإلكترونية نظراً للتسهيلات التي تقدمها للمتعاملين في مجال تسوية المعاملات، حيث تم تجاوز العديد من الصعوبات، وبذلك فرضت هذه البنوك نفسها في السوق المصرفية المحلية والعالمية.

إن مصطلح التجارة الإلكترونية لا يزال غائباً في الدول العربية وعن التجارة العربية سواء البينية أو مع العالم الخارجي حيث لا يتجاوز نصيب الدول العربية 8% من حجم التجارة الإلكترونية على الرغم من أن (الاقتصاد

العربي يمثل 31% من الاقتصاد العالمي 1) الذي New Economy هذا ما حفزنا لاختيار هذا الموضوع نظراً لأهميته في ظل ما يسمى بالاقتصاد الجديد نتج عن التفاعل بين ثورة المعلومات والاتصالات وبين العولمة، خاصة وأن جل الدول العربية ومن بينها الجزائر قد بدأت تحضر للاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

دور إدارة المعلومات في أداء التجارة الالكترونية

في غضون السنوات القليلة الماضية جذب موضوع إدارة المعلومات اهتمام العديد من قطاعات الشركات، وعلى الرغم من عدم الاتفاق على تعريف محدد لإدارة المعلومات فإن الشركات والحكومات والمؤسسات والمنظمات تعرب على نحو متزايد عن اهتمامها بالموضوع، ومعظم التفسيرات الحالية لإدارة المعلومات تتصل بالعالم الصناعي للأعمال التجارية في الحقبة الماضية، وبالنظر إلى جذورها الضاربة في عالم الأعمال التقليدي القديم، فإن العديد من تفسيرات إدارة المعلومات ربما تكون لها تأثيرات خطيرة وضارة على إستراتيجية المعلومات للمشروعات والحكومات والمؤسسات.

وتوضح هذه الدراسة الافتراضات الجوهرية الخاصة باستراتيجية المعلومات ومدى الحاجة إلى تحديثها بالنظر إلى تغير افتراضات استراتيجية الأعمال التجارية والبيئة التجارية المنافسة، وبناءً على هذه المناقشة يتم اقتراح منظور لإدارة المعلومات متبوعاً باقتراحات للمديرين من أجل نشر هذا المفهوم في عالم الأعمال الجديد، ويتم التركيز على مشروعات التجارة الإلكترونية والقضايا وثيقة الصلة.

لاحظ مديرو استراتيجية المعلومات بعض التحولات المهمة التي تحدث في هذا المجال في الربع الأخير من القرن العشرين، ومن هذه التحولات تكنولوجيا المعلومات كعامل يقدم ميزة تنافسية وتأثير السعة الموجية لتكنولوجيا المعلومات باعتبارها أدوات يمكن الانتفاع بها كالطاقة الكهربية أو الاتصالات التليفونية والظواهر الإلكترونية المتعددة التي ظهرت مع ظهور الإنترنت والتجارة الإلكترونية كعوامل جوهرية في الأعمال التجارية واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات.

وبينما يقترح بعض الباحثين أن نفس الاستثمارات في أنظمة المعلومات يمكن أن تؤدي إلى مكاسب مختلفة من حيث

الميزة التنافسية، يقترح آخرون مثل اقتصاديي تكنولوجيا المعلومات بول ستراسمان أنه لا توجد علاقة من أي نوع بين استثمارات الكمبيوتر وأداء الشركة، وقد لاحظ جون سيلي، مدير مؤسسة (زيروكس بارك) أنه على الرغم من استثمار ما يزيد عن تريليون دولار في التكنولوجيا على مدى العقدين الماضيين فإن الصناعة قد حققت القليل من التحسن في فعالية وكفاءة العاملين في حقل المعلومات لديها، إن التداخل الحادث بين حقل المعلومات وحقل المعرفة قد جعل المديرين يبددون بلايين الدولارات في استثمارات تكنولوجيا المعلومات والتي أدت غالباً إلى نتائج هامشية.

والانفصام الحادث بين نفقات (أو استثمارات) تكنولوجيا المعلومات وأداء الشركات يمكن أن يعزى إلى التحول الاقتصادي من حقبة الميزة التنافسية القائمة على المعلومات إلى تلك القائمة على توليد أو خلق المعرفة، وقد تميزت الحقبة الأولى بتغير بطيء ومتوقع نسبياً يمكن أن تتم السيطرة عليه من خلال معظم أنظمة المعلومات الرسمية، وخلال هذه الفترة كانت أنظمة المعلومات المعتمدة على وصفات جاهزة للنجاح قادرة على العمل بفعالية في سياق العمل التجاري، ومن خلال مناقشة حالة المؤسسات التجارية

التي كانت بطيئة في تكييف استراتيجيتها تبعاً للبيئة التجارية المتغيرة، توصل بيتر دروكر إلى أن هذه المؤسسات قد أعيقت بسبب وصفاتها الجاهزة للنجاح، ومن النماذج المثالية الأولية لهذه المؤسسات شركة IBM وشركة GM (جنرال موتورز) التي حققت أرقاماً قياسية في الخسارة السنوية.

وهناك وسيلة أخرى لفهم الانفصام السائد بين استثمارات تكنولوجيا المعلومات وأداء المؤسسات، وذلك من خلال التعرف على الفرق بين المعلومات والمعرفة.

ويتحقق ذلك ليس من خلال تقديم المزيد من التعريف للمصطلحين ولكن من خلال وضع منظور عملي قابل للتنفيذ، ومعنى ذلك هو تفسير المعرفة من خلال القدرة على الفعل وتمييزها عن المعلومات من حيث ارتباطها بالأداء الفوري، وهذا التفسير يتوافق مع ما توصل إليه فيلسوف نظم المعلومات البروفسير تشارلز وست تشرشمان منذ ثلاثة عقود مضت في كتابه الرائد (تصميم أنظمة الاستعلام) حيث يقول (إن المعرفة تكمن في المستخدم وليس في جمع المعلومات.. وما يهم في الموضوع هو كيفية تفاعل المستخدم مع المعلومات التي يتم جمعها).

وفي وقت لاحق قام نوناكا وتاكوتشي مؤلفا كتاب (الشركة الخالقة للمعرفة) بإعادة التأكيد على البشر هم وحدهم القادرون على القيام بدور محوري في خلق المعرفة، وأفادا بأن أجهزة الكمبيوتر ليست أكثر من مجرد آلات مهما كانت قدرتها الهائلة على معالجة المعلومات، وبينما تكون المعلومات المولدة بواسطة أجهزة الكمبيوتر ليست حاملاً ثرياً للتفسير الإنساني من أجل الفعل المحتمل، فإن المعرفة الكامنة في السياق الذاتي للمستخدم للقيام بالفعل تعتمد على تلك المعلومات.

من التحسين المستمر إلى إعادة التصميم الجذري:

عبر التحول الذي أشرنا إليه في السطور السابقة، ساهم مديرو استراتيجية المعلومات في تحول مهم آخر على مدى السنوات القليلة الماضية وهذا التحول يتمثل في الانتقال من إدارة الجودة الشاملة إلى إعادة هندسة عملية النشاط التجاري (BPR)، وعلى النقيض من التركيز التقليدي على التحسينات الهامشية المستمرة في العمليات الحالية، فإن أنصار منهج إعادة هندسة عملية النشاط التجاري يؤكدون على

إعادة التصميم الجذري المكثف لتكنولوجيا المعلومات في العمليات التجارية.

وقد اقترحوا منهجاً جديداً تماماً لإعادة بناء هندسة واستراتيجية المعلومات من خلال إعادة التفكير في النشاط التجاري للشركة من حيث العمليات التجارية وليس من خلال وظائف وتسلسل هرمي منفصلة عن بعضها البعض، وقد أدى التركيز المبالغ فيه على تكنولوجيا المعلومات على حساب المشاركة البشرية والالتزام الإنساني إلى العديد من حالات الفشل في تطبيق هذا المنهج وصل إلى نسبة 70%.

ومع ذلك، كانت هناك بعض المشاكل المتصلة بالمنهج المقترح لم تكن لها علاقة بالتحول إلى منظور الشبكات الذي يعمل عبر الإنترنت والشبكة العنكبوتية العالمية، فأنظمة ERP التي تم تطويرها بواسطة بائعي نظم التطوير مثل SAP كان من المتوقع أن تقدم مشاركة للبيانات عبر الوظائف التجارية المختلفة، وهذه الأنظمة كانت تعتمد على تنفيذ استراتيجية معلومات نموذجية من أعلى إلى أسفل وتركز بشكل أساسي على التنسيق بين الوظائف الداخلية للشركات، وبينما تعد بتقديم مستوى غير مسبوق من تبادل

المعلومات عبر الوظائف الداخلية، فإنها تعوق مرونة معالجة المعلومات في كل من هذه الوظائف.

ولا يثير الدهشة أن هذه النماذج لم تنجح في السماح بتدفق المعلومات بين المؤسسات على نحو متعدد الاتجاهات مع الموردين والعملاء المطلوبين لتدعيم الوظائف التجارية الإلكترونية مثل إدارة سلسلة التوريد وإدارة علاقة المستهلك، إن تطوير نظام معالجة المعلومات على مدى العقود الأربعة الماضية لبناء المعرفة وإدارة التغيير في الوظائف والعمليات التجارية قد شهد تقدماً ملحوظاً عبر ثلاثة محاور:

1. **الأوتوماتيكية:** الفعالية المتزايدة للعمليات.
2. **منطَقة الإجراءات (أي جعلها منطقية):** العمل على سلاسة الخطوات التنفيذية والتخلص من مناطق الاختناق من خلال الأوتوماتيكية لفعالية العمليات.
3. **إعادة الهندسة:** إعادة التصميم الجذري للعمليات التجارية التي تعتمد على إعادة التصميم الجذري المكثف لتكنولوجيا المعلومات عبر العمليات التجارية.

إن انتشار تكنولوجيات المعلومات في النطاقات الثلاثة قام على رؤية تنبئية نسبياً للمنتجات والخدمات وكذلك البنية المؤسسية والصناعية، وعلى الرغم من أن زيادة المخاطر والعائد المناظر المتصل بالأنواع الثلاثة من تكنولوجيا المعلومات الذي أدى إلى التغيير المؤسسي، فقد كان هناك تأكيد ضئيل على ابتكار النموذج التجاري وإعادة التفكير في العملية التجارية.

ومع ازدياد تقلب الطلب على منتجات الشركة مع تنامي دور العملاء والموردين والوسطاء في نماذج التسعير الديناميكية كما في موقع إي باي للمزادات الإلكترونية وميسيمون دوت كوم وبرايسلاين دوت كوم، فإن معلومات السوق الخارجية تلعب دوراً أكبر في تحديد اللوجستيات الداخلية لخطوط المنتجات والخدمات.

والتحول الحالي من (اقتصاد الذرات) إلى (اقتصاد البت) مشوباً بالمنافسة التي تشكلها المتاجر (المنشأة بالطوب والأسمنت) قد أدت إلى إعادة تقييم العوامل الاقتصادية التقليدية للإنتاج، والتركيز المتكرر على أصول المعلومات أو على نحو أصح، على أصول المعرفة والأصول المعنوية أو غير

الملموسة قد أدى إلى اشتعال وتوهج المنافسة حيث حققت الشركات الافتراضية غالباً تفوقاً ملحوظاً على الشركات التقليدية.

وقد أدركت معظم المشروعات التجارية القائمة عبر الإنترنت أنه على الرغم من أن التكنولوجيا مهمة فإن ابتكار نموذج تجاري مبدع هو البوابة السحرية للدخول إلى عالم السوق الكوني والحصول على نصيب من الكعكة، ومن الأمثلة البارزة لتلك المشروعات ذات النماذج الجديدة المبدعة موقع أمازون دوت كوم وإي تويز وهي شركات وليدة نسبياً في عالم التجارة شكلت تهديداً خطيراً لنماذج الأعمال التقليدية مثل بارنز آند نوبل وتويز آر أس والتي قامت بعد ذلك بالدخول إلى عالم المنافسة الإلكترونية فاستعادت مكانتها.

ومع ذلك فإن الشركات التجارية التقليدية لم تكن تخلو من استخدام تكنولوجيا المعلومات، ولكن الشركات الإلكترونية الجديدة أعادت تعريف معادلات القيمة المتصلة بسلاسل القيمة الداخلية وسلاسل التوريد، وهذه الإبداعات التجارية النموذجية تمثل (تحولات منهجية) تعبر عن تحولات

ليس على مستوى العمليات التجارية ونمط العمل، وإنما تعبر عن إعادة تفكير جذري في النموذج التجاري ككل وكذلك تدفق المعلومات بين المؤسسات والصناعات، وكما أشار الخبير الاستراتيجي التجاري جاري هامل في اجتماع عالمي لأكاديمية الإدارة، فإن التحولات المنهجية التي تميز الانتقال من العالم التجاري القديم إلى العالم الإلكتروني يمكن رؤيتها عبر 70% من المشروعات المنشأة.

من إعادة التصميم إلى ابتكار نموذج جديد:

قام بريان آرثر المناصر للعمل على (زيادة العائد) مع عهد سانتا في، بوصف عالم المعلومات الجديد الذي يمكن المشروعات التجارية من إعادة صياغة كل شيء، وفي هذا العالم الجديد للأعمال التجارية، قد يعتمد نجاح أو فشل معظم المشروعات على قدرتها على تحليل وتكييف نماذجها التجارية وعملياتها طبقاً للتغيرات الديناميكية والجذرية في البيئة التجارية.

والعالم القديم الذي يحتوي على وصفات سابقة التجهيز وسابقة التحضير للنجاح قد يبقى جنباً إلى جنب مع عالم صياغة كل شيء في معظم المشروعات التجارية، ومع

ذلك فإن بقاء الشركات وقدرتها على المنافسة سوف تعتمد بشكل أساسي على قدرتها على إعادة تحديد وتكييف أهدافها وأغراضها وطريقتها في فعل الأشياء، وقد قام ستيف كير بوصف حالة إستراتيجية الأعمال التجارية للعالم الجديد في (جريدة التخطيط) بقوله (إن المستقبل يتحرك بسرعة كبيرة لا يمكنك التنبؤ بها.. ويجب علينا التركيز بدرجة كبيرة على الاستجابة السريعة بدلاً من التركيز على التخطيط، وسوف نفاجأ دائماً بمفاجآت، ولكننا لا يجب أن نندهش من هذه المفاجآت، بل يجب علينا أن نتوقع المفاجأة).

إن عالم التجارة الجديد يضع القليل من التركيز على لعب الأدوار المحددة سلفاً ويركز أكثر على فهم وتكييف القواعد الخاصة باللعبة وفي نفس الوقت الحفاظ على تغير اللعبة بشكل مستمر.

ومن أمثلة ذلك القواعد التجارية المتغيرة والتقاليد والافتراضات والتي أصبحت سائدة مع ظهور المشروعات التجارية الإلكترونية على الإنترنت والتي يحمل كل يوم جديد فيها، ويشهد عالم الأعمال الآن ليس فقط إيقاعاً غير مسبوق من التغيير ولكنه يشهد أيضاً تحولاً سريعاً في هذا التغيير مما

يجعل ممارسات الأمس الجيدة مرفوضة تماماً في الغد، وفي العالم التجاري الجديد للتجارة الإلكترونية، يخرج كل شيء عن المألوف بما في ذلك المفاهيم التقليدية للصناعات والمؤسسات والمنتجات والخدمات وقنوات التسويق والمبيعات والتوزيع.

ويفرض العالم الجديد حاجة أكبر للتساؤل عن المنطق المبرمج ومستوى عال من التكيف مع التغيرات الديناميكية في بنية الأعمال والمعلومات والقدرة على تطوير وتنمية الأنظمة التي يمكن أن تتكيف مع البيئة التجارية المتغيرة بشكل ديناميكي، والمؤسسات التي تعمل في البيئة التجارية الجديدة تحتاج لذلك إلى خلق وتطبيق المعرفة الجديدة وكذلك إلى تجديد المعرفة الحالية الموجودة في قواعد بيانات الشركة.

الشكلية في عقود الإنترنت والتجارة الالكترونية:

يعد العقد أول مصادر الالتزام وأهمها، حيث يحظى بتنظيم تشريعي في مختلف بلدان العالم، وقد وصف أحد الأساتذة الفرنسيين النظام التعاقدي بقوله:

(le droit contractuel tend à confondre avec le droit civil tout entire)

وتأكيدا على هذه الأهمية نجد التشريعات تولي العقد عناية خاصة وتفرد له مجموعة من الأحكام القانونية بما يتناسب وتلك الأهمية، وقد حدد المشرع الليبي أحكام العقد في المواد (89-163) من القانون المدني، إلا أنه رغم ذلك لم يورد تعريفاً له.

ونلاحظ أن المشروع التمهيدي للقانون المدني المصري تضمن تعريفا للعقد في مادته (122) التي نصت على أن 'العقد اتفاق بين شخصين أو أكثر على إنشاء رابطة قانونية أو تعديلها أو إنهائها' وقد جاء في مجموعة الأعمال التحضيرية أن هذا التعريف قصد منه نفي التفرقة بين العقد والاتفاق وجعلهما شيئاً واحداً، إلا أن هذا التعريف حذف في المشروع النهائي تجنبا للتعريفات التي تعتبر من أعمال الفقه.

وفي هذا الصدد لا مندوحة من الإشارة إلى التفرقة التي ينادي بها بعض الفقهاء الفرنسيين بين العقد le contrat والاتفاق la convention حيث يعتبرون الاتفاق أعم شمولا من العقد استناداً إلى نص المادة (1101) من القانون

المـدني الفرنسـي، ويخلـص هـذا الاتجـاه إلى أن العقـد هـو نـوع خـاص مـن الاتفـاق le contrat est une espéce particuliere de convention غـير أن هـذا الاتجـاه لم يصادف قبولاً عند غالبية الفقه نظرا لكون هذه التفرقة- كما يقـول الـبعض- لفظيـة لا يترتـب عليهـا أي نتـائج أو آثـار قانونية.

ولعـل التعريـف السـائد عنـد معظـم فقهـاء القـانون هـو أن: (العقـد توافـق إرادتـين أو أكثـر علـى إحـداث أثـر قـانوني سـواء كـان هـذه الأثـر هـو إنشـاء التـزام أو نقلـه أو تعديلـه أو إنهائه).

بناء على ما تقدم يتبين لنا أن مناط العقد أمران: توافق إرادتين واتجاههما إلى إحداث أثر قانوني.

وحيـث أننـا سنتناول بالبحـث العقـد الالكترونـي كوسـيلة لإتمـام عمليـات التجـارة الالكترونيـة نحـب أن نشـير بـداءةً إلى أن العقـد الالكترونـي لـيس اسـتثناءاً مـن أحكـام وقواعـد النظريـة العامـة للعقـد، فهـو يـتم بالاتفـاق والتراضـي بـين الطـرفين وبالتالي هو لا يخـرج في بنائـه ومضـمونه عـن السياق المشـار إليـه آنفـاً، غايـة الأمـر أنـه "يتميـز بكونـه عقـداً يـبرم عـن بعـد، بـين

غائبين، وذلك باستخدام وسائط الكترونية من أجهزة وبرامج معلوماتية وغيرها من الوسائل التقنية الحديثة التي تعمل آلياً وتلقائياً بمجرد إصدار أوامر التشغيل إليها.

ويسبب انتشار ظاهرة التعاقد الالكتروني بدأت تثور في ارض الواقع بعض الإشكاليات التي أثارت حفيظة الفقهاء والمشرعين لإيجاد الحلول لها، ولعل من أبرز ما يعتور العقد الالكتروني ما يتطلبه القانون أحياناً من إفراغ التراضي في شكل محدد، كأن يشترط القانون مثلا أن يكون العقد مكتوباً.

الأسئلة المطروحة...

1. ما هو العقد الالكتروني وما مدى ارتباطه بالانترنت والتجارة الالكترونية؟
2. هل يعد العقد الالكتروني بمعزل عن الشكلية التي يشترطها القانون في بعض التصرفات؟
3. ألا تتعارض الشكلية مع مبدأ التنظير الوظيفي (l'equivalence fonctionnelle) الذي هو قوام القانون النموذجي للتجارة الالكترونية الذي أصدرته منظمة الأمم المتحدة متمثلة في لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (الأونسترال – ncitral) عام 1996؟

ارتباط الإنترنت والتجارة الالكترونية بالعقد الالكتروني:

الإنترنت (internet) كلمة إنجليزية الأصل تتكون من مقطعين هما inter وتعني البينية أو الاتصال، أما الثانية net وتعني الشبكة، وإذا جمعنا الكلمتين معا فإن المعنى الكامل المتحصل هو الشبكة المتصلة أو البينية، ويعرف الانترنت بأنه: "مجموعة من أجهزة الحاسب الآلي مرتبطة بعضها ببعضها الأخر بطريقة تمكن من تبادل المعلومات باستخدام التكنولوجيا الحديثة".

وقد بدأت الانترنت في نهاية الستينات حيث عهدت وزارة الدفاع الأمريكية إلى وكالة مشروعات الأبحاث المتقدمة (advanced research project agency) بمهمة إنشاء شبكات حواسيب يتصل بعضها ببعض، وكان هدف هذه الوكالة أساسا إجراء أبحاث في مجال الدفاع لضمان تفوق الولايات المتحدة الأمريكية في مجال أبحاث الدفاع خاصة بعدما أطلق الروس مركبتهم الفضائية (سبوتنيك) سنة 1957.

ويعزى سبب ذيوع الانترنت وانتشارها إلى قلة كلفة هذه الوسيلة إذا ما قورنت بوسائل الاتصال الأخرى،

واستغنائها عن الورق في الكتابة، فضلاً عن دمجها لخصائص الوسائط المتعددة من تلفاز وحاسوب وهاتف معاً (صوت وصورة ونص) وتوفيرها لإمكانيات مذهلة في التواصل بين البشر أينما كانوا متجاوزة بذلك حدود الزمان والمكان.

وقد بدأ استخدام الانترنت في الأغراض التجارية عام 1992، عندما ظهرت (www) كمروج للسلع والخدمات ومن هنا بدأ إقبال رجال الأعمال وأصحاب المؤسسات والشركات التجارية على تلك المواقع وأصبحوا يبرمون الصفقات عن طريق مراسلاتهم عبر البريد الالكتروني ثم عن طريق عرض منتجاتهم وخدماتهم من خلال مواقع لهم على شبكة الانترنت.

وقد مر استخدام الانترنت في التجارة الالكترونية بعدة خطوات ارتبطت بالتطورات التقنية التي طرأت على استخدام الشبكة ويمكن إجمالها في المراحل الآتية:

- **المرحلة الأولى:** استخدام المنشآت التجارية للشبكة في صورة مواقع إعلانية تعرف العملاء ومستخدمي الويب بنشاط المنشأة ومنتجاتها.

- **المرحلة الثانية:** وهي أكثر تقدماً، حيث قامت المنشآت التجارية بنشر المعلومات عن نشاطاتها التجارية كما امتلأت المواقع بالصور والرسومات الجذابة لمنتجات وخدمات المنتجين.
- **المرحلة الثالثة:** نتيجة استخدام أحدث أنواع التقنية أصبح من السهل على العميل التعرف على مواقع الانترنت من خلال عناصر التصفح البسيطة، وبذلك تخطى رجال الأعمال مرحلة الإعلان والترويج إلى مرحلة إتمام عمليات البيع عن طريق الانترنت.

وأصبح الأمر كالتالي: يقوم المشتري باختيار ما يرغب في شرائه ويخطر البائع الذي يقوم بدوره بإرسال السلعة إليه ويتم الدفع عن طريق أنظمة الدفع الالكتروني ومن أهمها بطاقات الائتمان كما يتم التوقيع على العقد الالكتروني عن طريق شفرة معينة يستحيل تزويرها.

وقد ازداد في الآونة الأخيرة حجم التجارة الالكترونية بشكل رهيب حتى أن هناك دراسة خلصت إلى أن الدلائل تشير إلى أن 60% من النمو الاقتصادي خلال السنوات الأولى من القرن الواحد والعشرين سيرجع في المقام الأول إلى

التجـــارة الالكترونيـــة والتعامـــل في تكنولوجيـــا المعلومـــات عموما.

كمـا تؤكـد الإحصـائيات أن حركـة التجـارة الالكترونيـة في ازديـاد مسـتمر ففـي عـام 2000 حققـت التجـارة الالكترونيـة فائضـاً قـدره 275 مليـون دولار وهـذا الفـائض وصـل في عـام 2003 إلى 100 مليـار دولار لتعـاملات الأفـراد و1000 مليـار دولار لتعاملات الهيئات.

مما سبق نستنتج أن العقـد الالكترونـي نشـأ وترعـرع في حضـن الانترنـت وبـين أذرع التجـارة الالكترونيـة، وإذا كـان الأمر كذلك ألا يحق لنا التساؤل عن مدى صحة انعقاد العقد الكترونياً؟.

أولا: جواز التعاقد الالكتروني:

تـنص المـادة (90/ 1) مـن القـانون المـدني الليـبي علـى أن "التعبير عن الإرادة يكون باللفظ وبالكتابة وبالإشـارة المتداولـة عرفا، كما يكون باتخاذ موقف لا تدع ظروف الحال شكا في دلالته على حقيقة المقصود".

نستشف من ذلك أن الأصل في التعبير أنه لا يخضع لشكل معين، فللمتعاقد أن يفصح عن إرادته بالطريقة التي تروق له بشرط أن يكون لها مدلول يفهمه الطرف الآخر فكما يصح التعبير عن الإرادة بالكتابة أو القول أو الإشارة، فإنه يصح باتخاذ موقف عملي معين يمكن أن يعبر عن إرادة التعاقد لدى الأطراف إذا كان هذا الموقف كافيا للدلالة عليها دلالة أكيدة.

ونظرا لكون العقد الالكتروني يخضع في إبرامه وأحكامه لهذه القواعد العامة، ولكونه ينعقد الكترونيا، فهو يخضع لبعض الأحكام الخاصة به، والتي تتمشى مع صفته الالكترونية وكونه يبرم عن بعد، وتكاد تنحصر خصوصيات إبرام العقد الالكتروني في الأحكام الخاصة بركن الرضا وما يعتورها من شكلية معينة يتعذر إنجازها الكترونياً، أما بالنسبة لركني السبب والمحل فتنعدم فيهما خصوصيات هذا العقد الالكتروني إلى حد كبير.

والسؤال الذي يثور الآن... هل يتحقق التراضي الكترونيا؟ وهل يقترن الإيجاب بالقبول بواسطة الأجهزة والوسائط الالكترونية؟

لقد دفعت ثورة المعلومات والاتصالات وانتشار استخدام شبكات الاتصال في إبرام الصفقات والعقود العديد من مشرعي الدول والمنظمات الإقليمية والدولية إلى إقرار هذا الواقع ومن ثم إجازة التعبير عن الإرادة العقدية عبر وسائل الكترونية وهو ما يعني أن التقاء الإرادات الكترونيا يكفي لإبرام العقد متى استوفى شروط صحته.

فقد أقر القانون النموذجي للتجارة الالكترونية لسنة 1996 تبادل التعبير عن الإرادة من خلال تبادل البيانات الكترونيا في الأعمال التجارية حيث نصت المادة منه على:

"في سياق إنشاء العقود، وما لم يتفق الطرفان على غير ذلك يجوز استخدام رسائل البيانات للتعبير عن العرض وقبول العرض، وعند استخدام رسالة البيانات في إنشاء العقد، لا يفقد ذلك العقد صحته أو قابليته للتنفيذ لمجرد استخدام رسالة بيانات لذلك الغرض".

كما أجاز قانون التجارة الأمريكي الموحد UCC انعقاد عقد بيع البضائع بأي طريقة أو وسيلة ما دامت تظهر تراضي طرفيه، بما في ذلك سلوكهما الذي يدل على إقرارهما وجود العقد.

وأيضاً قانون المعاملات الالكترونية الموحد عام 1999 حيث نص صراحة على أحكام التعاقد الكترونياً عندما قرر أن التسجيل الالكتروني يعادل المستند المكتوب خطيا.

وتقر اتفاقية الأمم المتحدة بشأن عقد البيع الدولي للبضائع في مادتها العاشرة جواز التعاقد عن طريق وسائل الاتصال الفوري.

وعلى صعيد التشريعات العربية نجد المادة (14) من قانون إمارة دبي في شأن المعاملات والتجارة الالكترونية رقم 2 لسنة 2002 تجيز التعاقد بوسائط الكترونية حيث نصت فقرتها الأولى على أنه: "يجوز أن يتم التعاقد بين وسائط الكترونية مؤتمتة متضمنة نظامي معلومات الكترونية أو أكثر تكون معدة ومبرمجة مسبقاً للقيام بمثل هذه المهمات ويتم التعاقد صحيحاً ونافذاً ومنتجاً آثاره القانونية على الرغم من عدم التدخل الشخصي أو المباشر لأي شخص طبيعي في عملية إبرام العقد في هذه الأنظمة".

وتأكيداً لمبدأ جواز التعاقد الالكتروني وصحته نصت المادة (7/ 1) من نفس القانون على:

"لا تفقد الرسالة الالكترونية أثرها القانوني أو قابليتها للتنفيذ لمجرد أنها جاءت في شكل الكتروني" كما أجاز المشرع الأردني إبرام العقود إلكترونياً بواسطة الرسائل الالكترونية بتقريره في المادة (13) من قانون المعاملات الالكترونية رقم 85 لسنة 2001: "تعتبر الرسالة الالكترونية وسيلة من وسائل التعبير عن الإرادة المقبولة قانونا لإبداء الإيجاب والقبول بقصد إنشاء التزام تعاقدي".

مما سبق نستنتج أن القواعد الخاصة التي نصت عليها القوانين المختلفة المتعلقة بالمعاملات الالكترونية أجازت التعبير عن الإرادة الكترونياً متى تحققت شروط صحة الإرادة والتعبير عنها.

وإذا كان هذا موقف التشريعات المختلفة فكيف ينظر الفقه إلى هذه المسألة؟

تجدر الإشارة في البداية إلى أنه رغم الاتفاق الذي ساد التشريعات المختلفة إلا أننا نلاحظ اختلافاً في وجهات النظر

لدى الفقه حيث تعددت المحاولات الفقهية التي ترمي إلى تسويغ التعاقد الكترونياً وما يترتب على ذلك من صحة إبرام العقد.

يذهب اتجاه أول إلى منح الشخصية القانونية إلى الجهاز الالكتروني الذي يتم بواسطته إبرام العقد، ومن هنا يعتبر هذا الرأي الجهاز الالكتروني بمثابة الشخص القانوني، والشخص القانوني يتمتع بأهلية إبرام العقد.

غير أن هذا القول غير مستساغ من الناحية القانونية، فالشخصية القانونية مرتبطة بالذمة المالية والجهاز الالكتروني ليس له ذمة مالية، ومن ثم فلن تكون له شخصية قانونية وتنعدم أهليته القانونية، ناهيك عن كون الاعتراف الذي يضفي على الشخص الاعتباري الشخصية القانونية مقصور على مجموعات الأشخاص والأموال ولا يمتد إلى الأجهزة والآلات.

وذهب اتجاه ثان إلى تشبيه الجهاز الالكتروني بالهاتف والفاكس فهو مجرد أداة أو وسيلة اتصال تربط بين المتعاقدين وبالتالي الجهاز لا يبرم عقدا لحساب شخص ما وإنما

الشخص هو الذي يبرم العقد باستخدام الحاسب الآلي الذي يقتصر دوره على نقل الإرادة من متعاقد إلى آخر.

وقد انتقد هذا الاتجاه أيضا على أساس أنه يحمل المتعاقد الأخطاء في البرمجة وتشغيل البرامج الالكترونية التي تقوم بعملية التعاقد فما يصدر من الجهاز يعد كأنه صدر من المتعامل نفسه مباشرة.

- أما الاتجاه الثالث فيأخذ بنظرية النيابة Representation في التعاقد، حيث يعتبر الجهاز الالكتروني نائباً عن المتعاقد يتعامل بأسمه ولحسابه.

وفي الرد على هذا الاتجاه نجد منتقديه يتساءلون... كيف يمكن للجهاز عديم الإرادة أن يبرم عقد الوكالة بينه وبين المتعاقد مصدر النيابة المزعومة؟

وفي سبيل البحث عن رأي يفض هذا الخلاف القائم ذهب بعض الفقه العربي إلى أن الجهاز الالكتروني لا يخرج عن كونه أداة أو وسيلة في يد المتعاقد، يستعملها كما يستعمل الأوراق والأقلام في التعبير عن إرادته، فالجهاز مجرد وسيلة للتعبير عن إرادة المتعاقد وإعلانها للمتعاقد الآخر، فإذا

استخدم المتعاقد جهازاً الكترونياً فإن الإرادة التعاقدية سواء كانت إيجاباً أم قبولاً لا تنسب إلى الجهاز وإنما تنسب إلى المتعاقد الذي استخدم الجهاز وسخره لخدمته.

وأخيراً من نافلة القول أنه رغم هذا الاختلاف الفقهي إلا أن الجميع مجمعون على تسويغ التعاقد الالكتروني وإن اختلفت الأسانيد، كما أن التعاقد باستخدام الوسائط الالكترونية أصبح واقعاً وأمراً مسلماً به وذلك ما تجلى في تنظيمه تشريعياً في بعض بلدان العالم.

وبعد أن أوضحنا جواز التعاقد باستخدام الوسائط الالكترونية ننتقل الآن إلى بيان ماهية العقد الالكتروني.

ثانيا: ماهية العقد الالكتروني:

يتميز العقد الالكتروني بصفته العالمية التي تغطي كل دول العالم لكونه يتم في معظم الأحيان عن طريق شبكة المعلومات (الانترنت) كما يتميز أيضاً بصفته الانفتاحية فالشبكة متاحة لكل من يرغب الدخول فيها، ويتميز العقد الالكتروني أخيراً بصفته الالكترونية لكونه يتم بواسطة أجهزة وبرامج الكترونية تنقل إرادة المتعاقدين بعضهم إلى

بعض دون حضور مادي معاصر لهم وبالتالي فهو عقد ينتمي إلى طائفة العقود عن بعد.

وقد عرف التوجيه الأوروبي الصادر في 20 مايو 1997 والمتعلق بحماية المستهلك في العقود المبرمة عن بعد Remote Contract بأنه: "عقد متعلق بالسلع والخدمات يتم بين مورد ومستهلك من خلال الإطار التنظيمي الخاص بالبيع عن بعد أو تقديم الخدمات التي ينظمها المورد والذي يتم باستخدام واحدة أو أكثر من وسائل الاتصال الالكترونية remote communications حتى إتمام العقد".

وبهذا العرض الموجز لخصائص العقد الالكتروني ومميزاته يسهل لنا بيان ماهيته من خلال الوقوف على تعريفات الفقه في النظامين اللاتيني والأنجلو سكسونى.

فقد عرّفه جانب من الفقه الأمريكي بأنه: "هو ذلك العقد الذي ينطوي على تبادل للرسائل بين البائع والمشترى والتي تكون قائمة على صيغ معدة سلفاً ومعالجة الكترونيا وتنشئ التزامات تعاقدية".

ويعرف بعض الفقه اللاتيني العقد الالكتروني بأنه "اتفاق يتلاقى فيه الإيجاب والقبول على شبكة دولية مفتوحة للاتصال عن بعد وذلك بوسيلة مسموعة مرئية، وبفضل التفاعل بين الموجب والقابل"، ويأخذ بعض الفقه على هذا التعريف أنه جاء ناقصاً حيث لم يبين النتيجة المترتبة على التقاء الإيجاب والقبول، وهي إحداث أثر قانوني وإنشاء التزامات تعاقدية.

وحيث أن العقد الالكتروني عبر شبكة الانترنت يتميز بأنه يتم في الغالب على المستوى الدولي فقد ذهب البعض إلى تعريف عقد التجارة الالكتروني الدولي بأنه "العقد الذي تتلاقى فيه عروض السلع والخدمات بقبول من أشخاص في دول أخرى وذلك من خلال الوسائط التكنولوجية المتعددة ومنها شبكة الانترنت بهدف إتمام العقد".

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التعاقد الالكتروني تشتمل بخلاف الإيجاب والقبول على العديد من المعاملات الالكترونية مثل العروض والإعلان عن السلع والخدمات وأوامر الدفع الالكترونية وغير ذلك.

ومما سبق يمكن أن نعرف العقد الالكتروني تعريفا موجزا يتفادى الانتقادات الموجهة للتعريفات السَّابقة وذلك بقولنا أن العقد الالكتروني هو العقد الذي يتم انعقاده بوسيلة الكترونية بقصد إنشاء التزامات تعاقدية.

الشكلية في عقود الإنترنت والتجارة الالكترونية:

الأصل في العقود هو الرضائية، بمعنى أن العقد يبرم بمجرد أن يتبادل المتعاقدان التعبير عن إرادتيهما دون حاجة إلى إجراء آخر، وينطبق ذلك بطبيعة الحال على العقد الالكتروني.

واستثناءاً من ذلك قد يتطلب القانون إفراغ التراضي في شكل محدد وهو ما اصطلح على تسميته بالعقود الشكلية .les contrats solennels

والعقود الشكلية: هي مجموعة العقود التي لا يكفي لإبرامها مجرد التراضي وإنما يشترط فيها القانون مراعاة شكل خاص بدونه لا يوجد العقد قانوناً ولا يرتب أثراً ولا يمكن الاحتجاج به.

والشكل الذي تشترطه القوانين المعاصرة غالباً ما يكون الكتابة في ورقة رسمية يقوم بتحريرها شخص مكلف قانونا، وهو الموثق الرسمي أو محرر العقود، ومثال العقود الرسمية "الشكلية" هبة العقار (477/ 1).

وقد تكون الشكلية في صورة الكتابة العرفية أي بدون تدخل محرر العقود، مثالها ما نصت عليه المادة (855) مدني ليبي من الاتفاق كتابة على إنشاء ملكية الأسرة بين أشخاص إذا كانوا أعضاء أسرة واحدة تجمعهم وحدة العمل أو المصلحة دون أن تشترط الرسمية في الكتابة.

والكتابة باعتبارها ركناً لا يتم التعاقد إلا به تستدعي تمييزها عن الكتابة اللازمة للإثبات، ففي الحالة الأخيرة ينعقد العقد ويرتب آثاره كاملة في مواجهة أطرافه غير أنه إذا ثار نزاع بشأنه تكون الكتابة لازمة للإثبات.

وأحب أن أشير في هذا المقام إلى أن البعض يخلط بين الإجراءات التي يشترطها المشرع في بعض الأمور لأهميتها كتسجيل عقود بيع العقارات وفقا لأحكام التسجيل العقاري وبين الشكلية، حيث يعتبر تلك الإجراءات من قبيل الشكلية.

والـذي نـراه – منضـمين في ذلـك إلى بعـض الفقـه – أن التسـجيل لـيس ركنـاً شـكلياً في العقـد ولا تتوقـف صـحة العقـد على وجوده، وإنما هـو شـرط لإمكـان تنفيـذ البـائع لالتزامـه، فـلا تنتقـل الملكيـة للمشـتري إلا بتسـجيل العقـد، وهنـا يظهـر الفـارق بين الركنيـة في العقـد وغيرهـا، فلـو كـان التسـجيل ركنـاً لمـا وجـد العقـد، ولكنـه باعتبـاره لـيس كـذلك فـإن العقـد يكـون صـحيحاً ويجـوز للمشـتري إلـزام البـائع بالقيـام بـإجراءات التسـجيل العقـاري حتـى تنتقـل لـه ملكيـة العقـار، فـإن رفـض البـائع ذلـك جـاز للمشـتري المطالبـة قضـاءاً بـالحكم لـه بصـحة ونفـاذ العقـد، فـإذا مـا حكـم لـه بـذلك سـجل حكمـه وحـق لـه طلـب تثبيـت ملكيته استنادا إلى الحكم الذي يقوم مقام العقد بعد تسجيله.

وإذا كـان هـذا هـو مفهـوم الشـكلية يحـق لنـا التسـاؤل حـول إمكانيـة استيفاء الشـكلية بـنفس الطريقـة عنـد إبـرام العقـد الالكترونـي؟ بمعنـى هـل منـاط الشـكلية الكتابـة علـى الـورق أم أنهـا تسـتوعب الكتابـة الالكترونيـة؟ وهـل يقـوم التوقيـع الالكترونـي مقـام التوقيـع العـادي الـذي يشـترطه القـانون في بعض الأحيان؟

نجيب على هذه التساؤلات في فرعين متتاليين نبرز في الأول الإشكالية القائمة ثم نفرد الثاني لعرض أهم الحلول التشريعية والتطبيقية التي اقترحت في هذا الصدد.

الإشكالية العقد الالكتروني عندما يشترط القانون شكلاً معيناً:

بعد صدور القانون رقم 230/ 2000 في فرنسا بشأن تطوير قانون الإثبات والمتعلق بالتوقيع الالكتروني انقسم الرأي بين مؤيد ومعارض، فقد ذهب البعض إلى أن الشكلية التي يتطلبها القانون لانعقاد العقد أو التصرف سواء بالكتابة أو بالتوقيع لا يمكن أن يستغنى عنها بالكتابة الالكترونية أو التوقيع الالكتروني وأن التعديل لنص المادة (1316/ 1) مدني فرنسي يتحدث عن الكتابة كوسيلة إثبات ولم يقصد المساس بالشكلية.

وبالتالي من غير المتصور أن تعقد تصرفات إنشاء الوصية أو الوقف أو معاملات التصرف في الأموال ومعاملات الأحوال الشخصية على الخط، وذلك بسبب أهمية هذه التصرفات وخطورتها.

بينما يذهب البعض الآخر إلى أن الكتابة الالكترونية لم تعد قاصرة على الكتابة كوسيلة إثبات écrit probationem وإنما تشمل الكتابة كشرط لصحة التصرف écri advaliditatem وذلك بالنظر إلى عمومية نص المادة (1316/ 1) مدني فرنسي، فالنص واضح فيما تضمنه من تعريف للكتابة ولذلك يجب إعطاءه معنى كاملاً دون تخصيص.

ومن الجدير بالذكر أن التوجيه الأوروبي رقم 31/ 2000 بشأن التجارة الالكترونية حظر على الدول الأعضاء وضع أي عراقيل أو عقبات أمام الاعتراف بالعقود الالكترونية وحثهم على العمل على تطوير تشريعاتها لإقرار المعاملات الالكترونية، ولا شك أن عدم منح الكتابة الالكترونية قوة ترتيب كافة الآثار القانونية يكون مخالفا لمقتضيات الجماعة الأوروبية.

ولعلنا ننضم إلى أصحاب الرأي الأول فيما يذهبون إليه، فلا يستساغ عقلاً ولا منطقاً أن تبرم عقود في غاية الأهمية والخطورة عن بعد، وأن يضرب باشتراطات القانون

عرض الحائط، ولعل عدم كفاية الوسائل التقنية في توفير الثقة والأمان في إبرام هذه العقود وهو ما يرجح هذه الوجهة.

وتشريعيا نقرأ في قانون التوقيع الالكتروني المصري رقم 15 لسنة 2004 مبدأً عاماً قررته المادة (15) من هذا القانون بقولها "للكتابة الالكترونية وللمحررات الالكترونية في نطاق المعاملات المدنية ذات الحجية المقررة للكتابة والمحررات الرسمية والعرفية في أحكام قانون الإثبات في المواد المدنية والتجارية متى استوفت الشروط المنصوص عليها في هذا القانون وفقاً للضوابط الفنية والتقنية التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون"، والنص واضح في كونه أقر إمكانية استيفاء الشكلية التي يقررها القانون لإبرام العقد أو لترتيب آثاره عن طريق المحررات والمستندات الالكترونية متى روعيت الشروط التي حددها المشرع في اللائحة التنفيذية للقانون، وقد أقر هذا المبدأ أيضاً في كل من القانون الأردني للمعاملات الالكترونية (م7) وقانون إمارة دبي للمعاملات والتجارة الالكترونية (م9).

وبخصوص التوقيع signe يذهب القضاء الفرنسي إلى أن التوقيع الالكتروني يسد مسد التوقيع اليدوي الذي

يشترطه القانون أحياناً لانعقاد التصرف، وفي هذا قضت محكمة النقض الفرنسية بأن الختم Griffe لا يغني عن التوقيع على الكمبيالة المنصوص عليها في المادة (110) من التجارة وأن التوقيع المطلوب للانعقاد هو بالضرورة التوقيع اليدوي.

إذن نخلص من خلال هذا العرض أن أغلب التشريعات تتبنى مبدأ المساواة بين الكتابة الالكترونية والكتابة التقليدية والتوقيع الالكتروني والتوقيع التقليدي ولكن الإشكالية تثور عندما يستلزم القانون شكلا معينا لانعقاد التصرف.

هل يتم التضحية بالشكلية انسياقاً وراء المبدأ العام القائل بالمساواة؟

أم أن المبدأ العام متعلق بالإثبات فحسب ولم يقصد منه المساس بالشكلية؟

في هذا الصدد اقترحت بعض التشريعات حلولاً لهذه الإشكالية القائمة واستعراض هذه الحلول وتطبيقاتها هو قوام الفرع التالي.

الحلول التشريعية والتطبيقية

استبعاد بعض التصرفات من نطاق الشكلية وإبدال الموثق الرسمي بموثق الكتروني:

أثارت الشكلية الالكترونية حفيظة التشريعات والقوانين المختلفة فبدأت تتسارع في وضع حلول لهذه الأزمة، وفي سبيل ذلك ذهبت معظم التشريعات إلى استبعاد تطبيق القواعد الخاصة بالعقود الالكترونية على بعض التصرفات القانونية الهامة، وفضلت أن تبرم تلك التصرفات في الشكل التقليدي دون الالكتروني، وذلك مراعاة لعدة اعتبارات من أهمها:

1. أهمية وخطورة بعض التصرفات كرهن السفينة والحقوق الوارد على العقار بصفة عامة.
2. عدم اتصال بعض التصرفات بالمعاملات التجارية الالكترونية وإنما هي تصرفات شخصية أو مدنية بحتة كالزواج والهبة والوصية.

ومن التشريعات التي تبنت منهج الاستبعاد القانون الأمريكي حيث تنص المادة (3/ ب/ 1) من القانون الأمريكي

الموحد للتجارة الالكترونية على أن "هذا القانون لا ينطبق على معاملة من المعاملات بقدر ما يخضع تنظيمها لقانون يحكم إنشاء وتنفيذ الوصايا أو ملاحقها أو الائتمانات الإيصائية"، كما نجد القانون الفيدرالي الأمريكي بشأن التوقيع الالكتروني لسنة 2000 حدد بعض الاستثناءات التي لا ينطبق عليها هذا القانون وتتمثل هذه الاستثناءات في إنشاء الوصية وتنفيذها وقوانين الميراث والتشريعات الخاصة بالتبني والطلاق والحالة الاجتماعية وأوراق المحاكم واتفاقات الائتمان والأوراق الخاصة بالتأمين الصحي وأوراق اليانصيب.

وتنص المادة (3) من قانون كندا الموحد للتجارة الالكترونية على أنه: "لا ينطبق هذا القانون فيما يتعلق بما يلي:

أ. الوصايا وملاحقها.

ب. الائتمانات المنشأة بوصايا أو بملاحق وصايا.

ج. سلطات الوكيل بقدر ما تتعلق بالشؤون المالية أو الرعاية الشخصية بفرد ما.

د. المستندات المنشئة أو الناقلة لحقوق في أراضي.

وأيضا تنص المادة (10/ 1/ أ) من قانون ايرلندا للتجارة الالكترونية عام 2000 على عدم تطبيق نص هذا القانون على الوصية أو ملحق الوصية وعقود الأمانة وحقوق الملكية العقارية أو تسجيلها.

أما التوجيه الأوروبي الصادر في 8 يونيو 2000 فقد قرر أنه لا ينطبق هذا التوجيه على العقود المنشئة أو الناقلة لحقوق الملكية العقارية فيما عدا حقوق الإيجار والعقود التي تتطلب تدخلاً من المحاكم والسلطة العامة وعقود الكفالة والعقود التي يحكمها قانون الأسرة أو قانون الميراث مثل عقود الوصية والهبة والزواج وإشهار الطلاق والتبني.

وعربياً نطالع قانون إمارة دبي للمعاملات والتجارة الالكترونية رقم 2 لسنة 2002 حيث نص في مادته الخامسة على:

"يسرى هذا القانون على السجلات والتواقيع الالكترونية ذات العلاقة بالمعاملات والتجارة الالكترونية ويستثنى من أحكام هذا القانون ما يلي:

أ. المعاملات والأمور المتعلقة بالأحوال الشخصية كالزواج والطلاق والوصايا.

ب. سندات ملكية الأموال غير المنقولة.

ج. السندات القابلة للتداول.

د. المعاملات التي تتعلق ببيع وشراء الأموال غير المنقولة والتصرف فيها وتأجيرها لمدة تزيد عن عشر سنوات وتسجيل أية حقوق متعلقة بها.

ه. أي مستند يتطلب القانون تصديقه أمام كاتب العدل.

ويذهب البعض إلى أن نص المادة (27/ 1/ ب) من قانون إمارة دبي يؤدى إلى إمكان إتمام بعض التصرفات القانونية التي تتوقف على الإجراءات التي أشار إليها النص من إذن أو ترخيص أو إقرار أو موافقة وذلك بطبيعة الحال ما لم يتمثل أي منها في إجراء رسمي.

كما نص القانون الأردني للمعاملات الالكترونية رقم 85 لسنة **2001** في المادة (6) منه على أنه لا تسرى أحكام هذا القانون على ما يلي:

أ. العقود والمستندات والوثائق التي تنظم وفقا لتشريعات خاصة بشكل معين أو تتم بإجراءات محددة ومنها:

1. إنشاء الوصية وتعديلها.
2. إنشاء الوقف وتعديل شروطه.
3. معاملات التصرف بالأموال غير المنقولة بما في ذلك الوكالات المتعلقة بها وسندات ملكيتها وإنشاء الحقوق العينية عليها باستثناء عقود الإيجار الخاصة بهذه الأموال.
4. الوكالات والمعاملات المتعلقة بالأحوال الشخصية.
5. الإشعارات المتعلقة بإلغاء أو فسخ عقود خدمات المياه والكهرباء والتأمين الصحي والتأمين على الحياة.
6. لوائح الدعاوى والمرافعات وإشعارات التبليغ القضائية وقرارات المحاكم.

ب. الأوراق المالية إلا ما تنص عليه تعليمات خاصة تصدر عن الجهات المختصة استنادا لقانون الأوراق المالية النافذ المفعول.

ومن وجهة نظر شرعية يطالعنا قرار مجمع الفقه الإسلامي التابع لمنظمة المؤتمر الإسلامي رقم 54/ 3/ 26 الذي ينتهي إلى جواز التعاقد الإلكتروني إلا أنه يستثنى عقودا ثلاثة من ذلك، حيث لا تنطبق عليها قواعد العقد الالكتروني ويجب إبرامها في الشكل التقليدي وهذه العقود هي:

1. عقد الزواج لاشتراط الشهادة.
2. عقد الصرف لاشتراط التقايض.
3. عقد السلم لاشتراط تعجيل رأس المال.

ويجدر بالذكر أن مشروع قانون التجارة الالكترونية المصري جاء خلوا من بيان للتصرفات التي لا تخضع لقواعد العقود الالكترونية الأمر الذي أثار خلافاً حول تلك المسألة على الصعيدين الفقهي والقضائي في مصر.

وفـي مقابـل مـا ذهبـت إليـه التشـريعات المختلفـة مـن استبعاد لـبعض التصـرفات مـن الشـكلية الالكترونيـة يلاحـظ الـبعض أن الشـكلية الالكترونيـة أصـبحت أمـراً لا مفـر منـه، وأنه يجـوز إبـرام كافـة أنـواع العقـود الكترونيـاً ولـو كانـت عقـوداً شـكلية سـيما وقـد ظهـرت مهنـة جديـدة في مجـال المعـاملات الالكترونيـة هـي مهنـة الموثـق الالكترونـي Notaire électronique.

والموثـق الالكترونـي: هـو طـرف ثالـث محايـد يتمثـل في أفـراد أو شـركات أو جهـات مسـتقلة محايـدة تقـوم بـدور الوسـيط بـين المتعـاملين لتوثيـق تعـاملاتهم الالكترونيـة، ويطلـق علـيهم بالإنجليزية certification authority.

والوظيفـة الأساسـية للموثـق الالكترونـي أو لجهـة التوثيـق الالكترونيـة هـي تحديـد هويـة المتعـاملين في التعـاملات الالكترونيـة وتحديـد أهليـتهم القانونيـة في التعامـل ناهيـك عـن التحقـق مـن مضـمون هـذا التعامـل وسـلامته وكـذلك جديتـه وبعده عن الغش والاحتيال.

ويأخـذ التوجيـه الأوروبـي رقـم 93 لسـنة 1999 بفكـرة الموثـق الالكترونـي ووضـع مسـمى لـه حيـث أطلـق عليـه (مقـدم

خدمات التصديق)، كما أسند قانون المعاملات والتجارة الالكترونية لإمارة دبي أعمال المصادقة الالكترونية إلى (مراقب خدمات التصديق) الذي يتم تعيينه بقرار من رئيس سلطة منطقة دبي الحرة للتكنولوجيا والتجارة الالكترونية والإعلام.

وبناء على ما سبق نستجلي أن هناك اتجاهاً يتخذ من فكرة التوثيق الالكتروني حلاً لأزمة الشكلية الالكترونية، فجهة التوثيق تكون مسئولة عن توثيق العقد الالكتروني الأمر الذي يجعل الوضع يبدو تطبيقا لمهنة الموثق العادي في فرنسا ومحرر العقود في ليبيا والشهر العقاري في مصر... الخ.

على اعتبار أن كلا منهما يعد شاهداً محايداً ومستقلاً عن العقد المبرم بين الأطراف، غاية الأمر أن الموثق الالكتروني لا يعد موظفاً عاماً في حين أن الموثق العادي هو موظف عام طبقا لقانون السلطة العامة.

ولعل الأمر يتطلب تعديلاً في القوانين واللوائح ذات الصلة بالتوثيق حيث يتم إدراج مهنة الموثق الالكتروني أو جهة التوثيق الالكترونية ضمن هذا الإطار، وذلك لاتسامها

بالحيدة والنزاهة، وتكون بذلك مؤتمنة على حفظ وتسجيل الوثائق والمحررات الالكترونية.

التجارة الالكترونية والأسواق العربية:

هل دخلت التجارة الالكترونية بيئة النشاط التجاري العربي؟؟؟

تشير الدرسات البحثية والاحصائية الى ان اللغة العربية لا تمثل اكثر من 0.5% من مساحة الاستخدام على شبكة الانترنت، وهذا يعد عائقاً رئيساً امام نجاح تجارة التسوق الالكتروني في المنطقة العربية، فمشكلة اللغة تمثل عاملاً مهماً يقيد نشاط التجارة الالكترونية العربية، كما ان عدم الوعي بوسائل التجارة الالكترونية وتحديداً وسائل الوفاء بالثمن عبر تقنيات الدفع النقدي وبطاقات الائتمان، وضعف الثقة بالجوانب الأمنية لحماية المعلومات مثلت عوامل حاسمة في ضعف شيوع هذا النمط المستحدث للأنشطة التجارية.

ان التحديات في حقل بناء تجارة الكترونية عربية ثلاثية الابعاد:

بعدها الأول: متطلبات البنى التحتية، وهو تحد ذو طبيعة تقنية يتصل به تحديات بناء وتطوير الكوادر البشرية في حقل المعرفة التقنية وتحديات استراتيجيات إدارة مشاريع المعلوماتية في القطاعين العام والخاص وسلامة التعامل مع لغتها ومتطلباتها.

بعدها الثاني: فيتمثل بتحديات البناء القانوني الفاعل المتوائم مع واقع المجتمع والأمة والمدرك لابعاد التأثير على ما هو قائم من مرتكزات وقواعد النظام القانوني، وهو تحد ذو طبيعة تنظيمية.

بعدها الثالث: فيتمثل بتحديات التميز والاستمرارية والقدرة التنافسية، وهو تحد يتصل بالأعمال أو على نحو ادق بمفهوم تطوير الأعمال(business development) والباحث في الواقع العربي يلحظ تنامي الجهد بغية تحقيق متطلبات ومواجهة تحديات هذه الأبعاد الثلاثة، وهي جهود تتفاوت فيها المؤسسات عربية من حيث الاداء والانجاز والتميز، لكن لا يمكننا القول إن الكثير قد تحقق في هذه

الميادين، إذ لما تزل غالبية الدول العربية تعاني من مشكلات البنى التحتية في حقلي الاتصالات والحوسبة، عوضا عن النقص أو عدم الاستثمار الكافي للكفاءات والكوادر المؤهلة للتعاطي مع تحديات البناء التقني الفاعل، مع غياب استراتيجيات إعادة بناء مساقات التعليم في حقل التكنولوجيا والمعلومات والتأهيل والتدريب التطبيقي ووسائلها جميعا، ويتصل بهذا البعد عدم تخطي غالبية الدول العربية مشكلات السياسات التسعيرية لبدل الخدمات الاتصالية وخدمات تزويد الانترنت، وهو عامل حاسم في زيادة عدد المشتركين كمدخل ضروري لوجود سوق التجارة الالكترونية العربية، وهو هنا ليس مجرد سوق مواقع التجارة الالكترونية وانما في الاساس سوق المستخدم أو الزبون الذي يتيح بقاء وتطور هذه المواقع.

اما في البعد الثاني، البعد التنظيمي ومنتجه الاطار القانوني الناظم للتجارة الالكترونية، فأنه وحتى الآن لم تقف المؤسسات التشريعية العربية بوجه عام وقفة شمولية امام افرازات عصر المعلومات وآثاره على النظام القانوني ويسود منطق التشريعات المبتسرة والحلول والتدابير الجزئية بدل الحلول الشاملة، ونرى ان استراتيجية التعامل مع أي من

موضوعات تقنية المعلومات، كالتجارة الالكترونية مثلا، يتعين ان ينطلق من احاطة شاملة بما يتصل بالموضوع مناط البحث ومحل التدابير، إذ كيف يكون تشريع التجارة الالكترونية مثلا ذو فعالية وملائمة اذا لم يكن النظام القانوني المعني يعترف مثلا بالحماية الجنائية للمعلومات من أخطار جرائم الكمبيوتر والانترنت، أو كان النظام القانوني المعني لا يقبل حجية الوسائل الالكترونية ولا يعترف بمستخرجات الحاسوب بينة في الاثبات.

وأما البعد الثالث، والمتعلق بتطوير الاعمال الالكترونية لضمان الاستمرارية والتنافسية، فإنه وان كان يعتمد ابتداء على اتساع رقعة الأعمال وعلى اتساع حجم سوق التجارة الالكترونية العربية فأن بناء المشاريع الالكترونية العربية - فيما تيسر لنا متابعته - لا يعكس إقراراً حقيقياً بأهمية هذا البعد ولعلني هنا اكتفي بالقول ان المطلوب ليس مجرد الوجود على الشبكة، لأن وجوداً دون قدرة تنافسية وتطور دائم يعادل عدم الوجود بل ربما يكون الخيار الأخير أقل كلفة ويوفر خسائر الوجود غير الفاعل على الشبكة.

ومـع ذلـك، فـإن مئـات المواقـع العربيـة، عـبر تجـاوز مشـكلة اللغـة بأعتمـاد نظـام لغـة ثنـائي وبرمجيـات ترجمـة وحلـول خاصـة بالبيئـة العربيـة، تمكنـت مـن الـدخول إلى سـوق التجـارة الالكترونيـة، وقـد أعلنـت العديـد مـن البنـوك وفي مقـدمتها البنـوك الكـبرى في الإمـارات العربيـة المتحـدة، البـدء بتقـديم خـدماتهما المصـرفية عـبر الانترنـت، كمـا شـاع تأسـيس متـاجر افتراضـية علـى الشـبكة، أبرزهـا متـاجر الملابـس والحلويـات، كبعض المتـاجر والمكتبـات المصـرية، كمـا ظهـرت مواقـع خدماتيـة شـاملة، إخباريـة واعلانيـة وتسـويقية للعديـد مـن السـلع في مقـدمتها المجـلات ومنتجـات التقنيـة مـن الاجهـزة والبرمجيـات، وتعـد مشـروعات الاسـواق الالكترونيـة (منصـات استضـافة مواقـع البيـع الالكترونـي) في دبـي والكويـت والسـعودية والأردن اكثـر مشـروعات التجـارة الالكترونيـة طموحـاً ويتوقـع ان تحققـت خطـط تطويرهـا نمـاءاً جيـداً في سـوق التجـارة الالكترونية العربية.

ومـع اتسـاع الاهتمـام بأحـداث مواقـع عربيـة علـى الانترنـت لمختلـف المؤسسـات والهيئـات التجاريـة في العـالم العربـي، بـدأت المواقـع الـتي تأسسـت في السـنوات السـابقة باضـافة خـدمات التسـوق الالكترونـي وخـدمات التجـارة

الالكترونية الأخرى، وتظهر الدراسات ان نسبة تزايد أنشطة التجارة الالكترونية في البيئة العربية تزداد على نحو متسارع يصعب رصده، والتنبؤات تشير إلى إن كل (7) من أصل (10) جهات عربية تستحدث موقعا على الانترنت، تضيف ضمن خدمات الموقع انشطة تسويقية وإعلامية وخدماتية تقع ضمن نطاق ومفهوم التجارة الالكترونية.

وعقب دراسة شاملة اجرتها الجهات الحكومية والقطاع الخاص في الامارات العربية، توصلت الحكومة الى ان ابرز عائق أمام انتشار التجارة الالكترونية، عدم الثقة بمستوى الأمن القائم على شبكة الانترنت والخشية من ان تصبح التعاقدات وعمليات الدفع عرضة لصيد القراصنة الذين يوجهون اهتماماً جرمياً كبيراً لمواقع التجارة الالكترونية، ولتجاوز هذا العائق الرئيسي، وبغية توفير اكفأ بنية تحتية لاطلاق التجارة الالكترونية، فقد اسندت مهمة التجارة الالكترونية في الامارات الى مؤسسة الامارات للاتصالات - اتصالات، وهي مؤسسة قطاع خاص، والتي بدورها اطلقت مشروع (كومترست) الذي يقدم الحلول المتكاملة للتجارة الالكترونية في الإمارات وبذلك، تكون الامارات قد تجاوبت مع المبادئ التوجيهية العالمية في ترك هذا

النشاط للقطاع الخاص، وتجاوبت مع مفاتيح تطوره التي يقف في مقدمتها توفير الثقة لدى أصحاب المشاريع والزبائن معا بشأن سلامة وأمن بيئة التجارة الالكترونية عند توليها من جهات تتوفر لها كفاءة تحمل المسؤولية القانونية عن سلامة الحلول المقررة في ميدان التجارة الالكترونية، لكن هذا التوجه لا يعني ان البيئات العربية الاخرى ملزمة بتبنيه، اذ المهم اسناد النشاط للقادر على توليه والقادر على تحقيق الثقة لدى جهات الاستثمار ولدى الزبائن.

هل يمكن تجاهل التجارة الإلكترونية؟؟

امام واقع ومفرزات عصر التقنية العالية، ونماء استخدام وسائل التقنية، وتزايد الاقتناع باعتمادها نمطاً لتنفيذ الأعمال ومرتكزاً ومحدداً للتطور، وفي ظل دخول غالبية الدول العربية منظمة التجارة الدولية، وفي ظل متطلبات التجارة الدولية المتمثلة بتحرير التجارة في السلع والخدمات، ودخول الشركات الأجنبية الأسواق العربية كجهات منافسة حقيقية، ولما توفره التجارة الالكترونية من تسهيل عمليات التنافس اذا ما توفرت المكنة لتأديتها وتحققت متطلبات نجاح مشاريعها، فإن تجاهلها – عوضاً عن انه تعبير عن عدم القدرة

على امتلاك أدواتها والتعامل مع تحديات عصر المعلومات – يعدو مغالاة في المحافظة على الانماط التقليدية التي يرى الباحثون انها لن تصمد طويلاً، فالانماط التقليدية للتجارة وان كانت لا تزال هي القائمة، فأن بنية تنفيذها تحولت شيئا فشيئا نحو استخدام الوسائل الالكترونية، فاذا كانت المصارف لا تزال في غالبيتها تعتمد الوسائل العادية في تنفيذ طلبات الزبائن، فأنها تعتمد على منظومة من تقنيات العمل المصرفي التي تحل فيها التكنولوجيا يوما بعد يوم في كافة مناحي النشاط المصرفي، مما يجعل تجاهل التجارة الالكترونية في هذا المثال، امتناعا عن التعامل مع الواقع الذي تعيشه فعلا هذه المؤسسات،ونفس القول يرد على كافة القطاعات، اليس نشاط الشحن البحري مثلا ينفذ عبر سلسلة من الوسائط والوسائل التقنية، هل بقي في ميدان النقل والسياحة موضع لم تتم اتمتته وتحوله إلى الانماط التقنية.

إن العالم الذي يتجه الى إحلال التقنية في كل ميدان من ميادين النشاط الإنساني، وبشكل رئيس، الخدمات الحيوية والخدمات التي تقدمها الدولة، سيضع التجارة الالكترونية موضوعاً على رأس موضوعات اجندة التطور والتنمية، لهذا كله، يعدو تجاهل التجارة الالكترونية أمراً غير متناسب مع

رغبتنا في التعامل مع الافرازات الايجابية لعصر تقنية المعلومات وامتلاك وسائل مواجهة الآثار السلبية وإفرازات عصر العولمة.

الاتجاهات الدولية والإقليمية والوطنية في حقل تنظيم التجارة الالكترونية:

ان الوقوف على مواقف النظم القانونية الأجنبية والجهود التشريعية للهيئات والمنظمات ذات العلاقة بالتجارة الالكترونية، من شأنه ان يساهم في تحديد المسائل القانونية الواجب التصدي لها ونحن نتعامل مع التجارة الالكترونية، كما ان بحث الحلول المتخذة ومناقشتها يحدد الحلول الانجع والاكثر ملائمة لواقعنا وظروفنا في ظل تخطيط المؤسسات التشريعية العربية الى اتخاذ تدابير تشريعية لتنظيم التجارة الالكترونية.

وبالرغم من ان موضوع التجارة الالكترونية لما يزل حديثاً وغير واضح المعالم بالقدر الكافي، الا ان انشطة واسعة تحققت على المستويات الدولية والاقليمية والوطنية للتعامل مع مسائل هذا الموضوع، فعلى الصعيد الدولي يتعين الوقوف امام اتجاهات منظمة التجارة الدولية (WTO)، وجهود

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وجهود لجنة قانون التجارة الدولية في الأمم المتحدة - يونسترال (UNICITRAL)، أما على الصعيد الاقليمي، فيبرز دور الاتحاد الأوروبي EU، ومنظمة آسيا - الباسيفك للتعاون الاقتصادي (APEC) والنافتا الامريكية (FTTA)، واما على الصعيد الوطني، فأن جهودا تشريعية مميزة قد تحققت في العديد من الدول لا يتسع المقام لاستعراضها جميعا لهذا نورد قائمة الدول التي اتخذت تدابير تشريعية في حقل التجارة الالكترونية أو بعض جوانبها كالتواقيع الرقمية ونتعرض لتجارب بعض هذه الدول فنتخير منها الولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوروبي، اليابان، وسنغافورة، وفي ميدان الهيئات المتخصصة، يبرز جهد مميز لغرفة التجارة العالمية (ICC)، وفي حدود المساحة المتاحة سنتناول ما انجز وما يخطط لانجازه لدى كافة المنظمات والهيئات والدول المذكورة.

على الصعيد العالمي:

منظمة التجارة العالمية (WOT):

ترجع الجهود الدولية المنظمة في ميدان تنظيم التبادل التجاري وتجاوز المعيقات أمام التجارة الى عام 1947 عندما أبرمت اتفاقية الجات الاصلية (General Agreement on Tariff and Trade: GAAT) (الاصلية) بين 23 دولة من دول مؤتمر هافانا الذي جاء ضمن سياق السعي الدولي للخروج من حالة الركود الاقتصادي، وقد قامت هذه الاتفاقية على مبادئ تحرير التجارة وإزالة القيود أمام حركة البضائع، وأريد لهذه الاتفاقية والإطار التنظيمي لها ان يمثل الضلع الثالث للنظام التجاري العالمي الجديد إلى جانب صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للانشاء والتعمير، وعلى مدى ثمانية جولات من المفاوضات، آخرها جولة الاورجواي 1986 – 1994 كانت الحصيلة تأسيس منظمة التجارة العالمية (WTO-world trade organization) الوريث الجديد للاتفاقية القديمة، وذلك في 15 نيسان 1994 بموجب اتفاقية مراكش، وعهد إلى منظمة التجارة العالمية مهام تنفيذ اتفاقيات جولة الاورغواي ابتداءاً من 1 كانون الثاني

1995 وهـــي (28) اتفاقيـــة عالميـــة تؤطرهـــا ثـــلاث اتفاقيـــات رئيســـة، **الأولى**: الاتفاقيـــة العامـــة للتعرفـــة والتجـــارة (جـــات General Agreement on Tariff and Trade:)) GAAT) وهـــي الاتفاقيـــة المتعلقـــة بالتجـــارة في البضـــائع وتمثـــل اتفاقيـــة الجـــات الاصـــلية مـــع تطـــوير لمبادئهـــا العامـــة وتوســـيع لنطـــاق المنتجـــات والبضـــائع موضـــوع ملاحقهـــا التفصـــيلية، والثانيـــة: الاتفاقيـــة العامـــة للتجـــارة في الخـــدمات (جـــاتس General Agreement on Trade in Services:) GATS) والـــتي جـــرى وضـــعها لمواجهـــة النشـــاط التجـــاري المســـتجد في ميـــدان خـــدمات النقـــل والخـــدمات الماليـــة والاتصـــالات والخـــدمات التقنيـــة والاستشـــارية وغيرهـــا، والثالثـــة، اتفاقيـــة الجوانـــب التجاريـــة المتعلقـــة بالملكيـــة الفكريـــة (تـــربس Trade Related Intellectual Property) Rights-TRIPS) والـــتي تتعلـــق بمســـائل حقـــوق المؤلـــف والعلامـــات والأســـرار التجاريـــة وبـــراءات الاخـــتراع والتصـــاميم الصـــناعية والـــدوائر المتكاملـــة والمؤشـــرات الجغرافيـــة والقواعـــد العامـــة المتصـــلة بالملكيـــة الفكريـــة وعلاقتهـــا بالتجـــارة العالميـــة، وتضـــم بالنســـبة للتجـــارة الالكترونيـــة، فقـــد اصـــدرت منظمـــة التجـــارة العالميـــة في مطلـــع عـــام 1998 الدراســـة الخاصـــة حـــول

التجارة الالكترونية ودور المنظمة في هذا الميدان وتناولت هذه الدراسة التي حملت عنوان ELECTRONIC COMMERCE AND THE ROLE OF THE WTO آليات التجارة الالكترونية وما يتعلق بمباشرتها باستخدام الانترنت، وتوصلت إلى اعتبار التجارة الالكترونية ضمن الانشطة التجارية التي تستوعبها وتطبق عليها الاتفاقية الدولية الخاصة بالتجارة في الخدمات، وقد حددت المنظمة موقفها الرسمي من التجارة الالكترونية في مؤتمر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المنعقد في اوتاوا في شهر اكتوبر 1998فجاء على لسان مديرها العام في ذلك الوقت Renato Roggiero ان المنظمة لا تسعى لوضع قواعد جديدة خاصة بالتجارة الالكترونية، وانما تسعى لاستخدام التنظيم القانوني القائم والمحدد ضمن اتفاقية الجاتس الخاصة بالتجارة في واتفاقية التربس والاتفاق الخاص بخدمات الاتصال، ومنذ ذلك الوقت واصلت المنظمة إعداد الدراسات وبرامج العمل بخصوص التجارة الالكترونية، وقد كان هذا الموضوع واحداً من موضوعات برامج العمل العديدة المتعين التعامل معها أو على الاقل اقتراح التعامل معه في مؤتمر سياتل الاخير للمنظمة (30/ 11-

3/ 12/ 99) الـــذي لم يكتـــب لـــه النجـــاح في إطـــلاق جولـــة جديـدة مـن المفاوضـات التجاريـة الدوليـة بسـبب عوامـل كـثيرة ابرزهـا الخلافـات الداخليـة بـين الـدول الاعضـاء وتمسـك التكـتلات الدوليـة بمصـالحها الخاصـة إلى جانـب التـأثير الحـاد والفاعـل للجهـات والأفـراد المنـاوئين للافـرازات السـلبية للعولمـة وسياسات تحرير التجارة.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):

كرسـت المنظمـة أعمالهـا في عـام 1998 بشـكل رئـيس للتجـارة الالكترونيـة، منطلقـة مـن قناعـة عـبرت عنهـا اجهزتهـا مـراراً مفادهـا ان التجـارة الالكترونيـة تتطلـب حلـولاً دوليـة في مرحلـة تنظيمهـا لأن الحلـول المتباينـة لا تتفـق مـع الطبيعيـة الكونية لهـذا الـنمط مـن الاعمـال، ولأن التبـاين قـد يقـيم حـدودا لا تقبلـها التجـارة الالكترونيـة، ومـن أبـرز انشـطة هـذه المنظمـة في ميـدان التجـارة الالكترونيـة المـؤتمر العـالمي للتجـارة الالكترونيـة الـذي عقـد في الفـترة مـن 7-9 اكتـوبر 1998 في مدينة اوتـاوا، ويعـد أوسـع مـؤتمر في هـذا الاطـار، حيـث حضـره نحـو الـف منـدوب يمثلـون الـدول الاعضـاء في المنظمـة وشـارك عنهـا الـوزراء وكبـار المسـؤولين عـن التجـارة والاقتصـاد في هـذه

الدول، وممثلون عن 12 دولة ليست عضواً في المنظمة، و12 منظمة دولية، وممثلو الاتحادات النوعية التجارية والصناعية، وممثلو مجموعات المستهلكين، والمنظمات غير الحكومية الاقتصادية والاجتماعية.

وقد ناقش المؤتمر على مدى يومين مسائل بناء الثقة لدى الزبائن والمستخدمين، وتحديداً معايير وقواعد حماية الخصوصية والبيانات الشخصية المخزنة في النظم والمتبادلة بين شبكات المعلومات، ومسائل أمن المعلومات التجارية على الخط وسياسات التشفير لمعلومات وبيانات القطاعين الخاص والعام، ومسائل حماية المستهلك وتحديداً قواعد الاختصاص القضائي وحل المنازعات وحقوق الإعلان على الانترنت والحماية من الأنشطة غير القانونية والزائفة، وتناول المؤتمر المسائل التي من شانها ان تجعل التجارة الالكترونية، عبر تنظيمها القانوني المحكم، مشابهة تماماً للتجارة التقليدية وما تكرس ضمنها من قواعد كفلت قبولها والثقة فيها، وتناول المؤتمر مسائل الدفع النقدي والتحويلات المالية عبر شبكات الاتصال والانترنت وحماية وسائل الدفع الالكتروني ومسائل العقود الالكترونية والتواقيع الالكترونية والسياسات الضريبية المتصلة بالتجارة الالكترونية ودور القطاعين العام

والخــاص في تنظــيم أعمــال التجــارة اللاكترونيــة، وتوقــف المشـاركون في المـؤتمر أمـام المتطلبـات التقنيـة للتجـارة الالكترونيـة والخطـط والاسـتراتيجيات الـلازم اتباعهـا في ميـدان صـناعة التقنية والاتصال وضـمان البنيـة التحتيـة الآمنـة لهـذه الانمـاط مـن الانشـطة المسـتجدة، وعـرج المشـاركون علـى مسـائل تعظـيم منــافع التجــارة الالكترونيــة وتجــاوز مشــكلاتها عــبر الاسـتراتيجيات الوطنيـة الشـاملة لحمايـة المعلومـات وضـمان سـلامة وآمـن الانشـطة التجاريـة، والتنظـيم القـانوني لمشـكلات التسليم المادي للبضائع والتنفيذ المادي للخدمات غير التقينة.

وقـد خلـص المـؤتمر إلى اقـرار عـدد مـن الاليـات وتحديـد منـاطق الاهتمـام القـانوني الرئيسـة، وشملـت التوصـيات تكليـف المنظمـة نفسـها بوضـع خطـط العمـل وتكليـف المنظمـات غـير الحكوميــة والحكوميــة الدوليــة لإجــراء الدراســات ووضــع التصـورات وذلـك لجهـة انفـاذ الاعلانـات الصـادرة عـن المـؤتمر بشــان حمايــة الخصوصـية وأمـن الشـبكات وحمايــة المسـتهلك والموثوقيـة في التجـارة الالكترونيـة، واتبـاع السياسـات الضـريبية التي تمنع أية قيود أو أعباء على النشاط التجاري الالكتروني.

الأمم المتحدة – لجنة اليونسترال (UNICITRAL):

اليونسترال هي لجنة قانون التجارة الدولية التابعة للأمم المتحدة وتضم في عضويتها غالبية دول العالم الممثلة لمختلف النظم القانونية الرئيسة، وغرضها الرئيس تحقيق الانسجام والتوائم بين القواعد القانونية الناظمة للتجارة الالكترونية وتحقيق وحدة القواعد المتبعة وطنياً في التعامل مع مسائل التجارة العالمية، وقد حققت اليونسترال العديد من الانجازات في هذا الميدان أبرزها ابرام عدد من الاتفاقيات الدولية أشهرها اتفاقية فينا للبيوع الدولية لعام 1980 والاتفاقيات الخاصة بالتحكيم التجاري الدولي وغيرها.

وانطلاقاً من ادراك اليونسترال إن التجارة الالكترونية تفترق عن غيرها في حاجتها إلى قواعد موحدة عالمياً منذ البداية، فقد كانت اليونسترال الأكثر وعياً لأهمية توحيد القواعد القانونية الناظمة للتجارة الالكترونية، ويسجل لها الريادة في التعامل مع هذا الهدف، ففي عام 1996، واستناداً إلى دراسات شاملة – بدأ بعضها منذ عام 1985- لواقع النظم القانونية ومواقفها من مسائل التعاقد عن بعد ومشكلات الاثبات في القوانين الوطنية، اطلقت اليونسترال

القانون النموذجي للتجارة الالكترونية، وذلك بغية مساعدة الدول لتحديد المواد الواجب تضمينها لمثل هذا التشريع الى جانب رغبتها وأملها ان يعتمد القانون النموذجي المذكور من سائر الدول لما سيحققه من انسجام وتوافق، خاصة ان مواضيع التجارة الالكترونية، وتحديداً الاجرائية منها ذات طبيعة دولية لا تتأثر في الغالب بالقواعد القانونية الوطنية المتباينة بين الدول، وتحليل محتوى القانون النموذجي يظهر ان اليونسترال تسعى الى ايجاد توازن بين التجارة التقليدية والتجارة الالكترونية وتحديداً فيما يتعلق بأنشطة التحويل النقدي عبر الشبكات والتعاقد باستخدام وسائل التقينة، ويعالج القانون موضوع العقود وإبرامها ومسائل التواقيع الالكترونية ومعايير الأمن والحماية اللازمة للبيانات الشخصية وغيرها من الموضوعات.

وحتى الآن، تم تبني هذا القانون بوضعه المقرر من اليونسترال من قبل سنغافورة وولاية الينوي في الولايات المتحدة الامريكية، واعتمدت غالبية قواعده - حتى بشكل مطابق في الكثير من الحالات - من قبل الدول التي سنت تشريعات متصلة بالتجارة الالكترونية كأسبانيا، والولايات المتحدة الامريكية، ومن بين الدول العربية فإن مشروع قانون

التجارة الأردني اعتمد بشكل أساسي على قانون اليونسترال النموذجي مع معالجات لعدد من الموضعات التي لم يعالجها القانون النموذجي، كما ان مشروع القانون اللبناني في حقل التواقيع الالكترونية اعتمد في احكامه أيضاً على عدد من احكام القانون النموذجي، وتعد الحلول المتضمنة في القانون النموذجي أيضا أساساً معتمداً لدى غالبية الدول التي وضعت استراتيجيات أو دراسات أو وثائق مرجعية أو أدلة إرشادية متصلة بالتجارة الالكترونية كما هو شأن اليابان ووكندا.

ويتعين الاشارة في هذا المقام إن قانون اليونسترال النموذجي لم يتعرض لعدد من مسائل التجارة الالكترونية لما تثيره من تناقضات بخصوص المعاير المتعين اعتمادها، كمسائل الاختصاص القضائي والملكية الفكرية وامن التعامل التجاري الالكتروني وغيرها، كما تجدر الاشارة الى استمرار لجنة اليونسترال في تناول عدد من المسائل المتصلة بالتجارة الالكترونية والأسواق الالكترونية وجاري العمل على استكمال بناء القسم الثاني من القانون النموذجي الخاص بتطبيقات التجارة الالكترونية مترافقاً مع جهد دولي موازي

من قبل هيئات أوروبية في حقل الاختصاص والقانون الواجب التطبيق.

على الصعيد الاقليمي وصعيد الهيئات المتخصصة:

- منظمة التعاون الاسيوية لمنطقة الباسيفك

"ASIA PACIFIC ECONOMIC COOPERATION (APEC)"

في عام 1998 تأسست منظمة التعاون الاقتصادي لمنطقة آسيا- الباسيفك أمام شعور هذه الدول بالدور الاقتصادي المتعاظم للمنطقة وأهمية التكتل الاقتصادي لمواجهة تحديات النمو والمنافسة الاقتصادية، وتضم في عضويتها 21 دولة حتى نهاية عام 1999.

وفي عام 1997 اتفق قادة الدول الأعضاء في المنظمة على وضع خطة عمل للتجارة الالكترونية تكفل تحقيق الدول الاعضاء لمتطلباتها وايجاد اطار قانوني موحد لهذه الغاية، وفي عام 1998 وتحديداً في مؤتمر المنظمة المنعقد في كوالالامبور أصدر الاعضاء تصريحاً يتضمن الدعوة لاطلاق النشاط التجاري الالكتروني في المنطقة وتطوير صيغ التعاون

التقني وبناء البنية التحتية للتجارة الالكترونية والاستثمار في هذا القطاع.

منظمة التجارة الحرة الامريكية – نافتا:

اتفاق التجارة الحرة لدول أمريكا أوجد اطاراً من الخبراء للعمل على إعداد مشروع خاص بالتجارة الالكترونية للدول الأطراف، وقد عملت مجموعات الخبراء على كافة مسائل التجارة الالكترونية مركزة جهودها على الاستثمار المشترك في هذه الميادين والاطار القانوني الموحد للدول الاعضاء، وقد ناقش الاعضاء وثيقة البرنامج النهائي للتجارة الالكترونية في لقائهم أواخر عام 1999، وقد جري تقييم تنفيذ الخطط والتوصيات في نهاية عام 2000 وتم ايكال عدد من المهام التنفيذية للجان ومجالي المنظمة لتنفيذها في العام 2001.

غرفة التجارة الدولية (ICC)

غرفة التجارة العالمية منظمة عالمية متخصصة تهدف إلى وضع قواعد قانونية موحدة في ميادين العمل التجاري عبر ما يعرف بنشرات الغرفة، وتركز على توحيد القواعد ذات

العلاقة بالأنشطة القانونية القائمة عبر الحدود وبين الدول، ولها قطاع آخر من النشاط والعمل يتمثل بالقيام بأنشطة فض المنازعات التجارية الدولية عن طريق التحكيم، وتضم غرفة أو محكمة التحكيم التابعة للمنظمة في عضويتها 63 دولة، وتضم الغرفة في عضويتها أيضا اكثر من 7000 عضواً من الشركات والمنظمات من اكثر من 130 دولة.

وأما في ميدان التجارة الالكترونية، فقد كان للغرفة دور قيادي ورائد في مؤتمر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المشار إليه أعلاه، وذلك عبر تقديم الادلة الارشادية ونماذج القوانين والدراسات.البحثية التي كان لها الدور الاكبر في تعميق مسائل البحث في المؤتمر والدور الاكبر في صياغة نتائجه وتوصياته، ويعد دليل التجارة الالكترونية الصادر عن الغرفة أحد أهم الأدلة الشاملة التي تتيح مساعدة فاعلة في ميدان الانشطة التشريعية والتنظيمية اللازمة للتجارة الالكترونية، وقد تعزز هذا الدليل بصدور العديد من الأدلة الاكثر تخصصاً والمكملة له كالدليل الخاص بالانشطة الاعلانية على الانترنت.

القطاعات الصناعية التقنية بشأن القيود المفروضة على المحتوى المنشور ضمن القطاعات العاملة على الانترنت، وايجاد معايير تقنية لأعمال الانترنت مستندة للسوق وليس إلى معايير حكومية مفروضة.

وتنفيذاً لهذه الخطة جرى اقرار العديد من التشريعات المنظمة لأعمال التجارة الالكترونية أو المتصلة بها سواء على مستوى الولايات أو المستوى الفدرالي آخرها القانون الخاص بحجية التواقيع الالكترونية ومعايير قبول هذه التواقيع كبينة في الاثبات (أقر في عام 2000)، هذا بالرغم من ان النظام القانوني للولايات المتحدة الأمريكية يتضمن عشرات التشريعات المنظمة لشؤون التقنية والكمبيوتر والشبكات.

الاتحاد الأوروبي:

ان الدور المميز الذي يلعبه الاتحاد الأوروبي ومجلس أوروبا في صياغة قواعد موحدة للدول الأوروبية يظهر بشكل رئيس في ميدان التشريعات التجارية والاقتصادية، ويمتاز هذه الدور بأنه يمارس بالاستناد الى دراسات واسعة لجهات خبرة مميزة، وقد أطلقت كافة الدول منفردة وضمن النشاط الاقليمي لأوروبا استراتيجيات وخطط بشأن التجارة

الالكترونيـة تمهيـداً لإصـدار التشـريعات القانونيـة المناسـبة، وتنطلـق دول أوروبـا مـن الحاجـة للعديـد مـن التشـريعات السـابقة علـى التجـارة الالكترونيـة لتغطيـة المسـائل ذات العلاقـة بـأمن المعلومـات وتـدفقها وحمايـة الخصوصـية وحمايـة اسـتخدام الكمبيـوتر والشبكات، وقـد سـنت في غالبيـة دول أوروبـا قـوانين حماية البيانـات الخاصـة، وقـوانين تنظـيم انتقـال المعلومـات داخليـاً وعـبر الحـدود وقواعـد تنـازع الاختصـاص في ميـدان الانشـطة التقنيـة وقواعـد حمايـة الملكيـة الفكريـة في بيئـة التقنيـة العاليـة وقواعـد تنظـيم الـدفع الالكترونـي عـبر الشـبكات، ولعـل دول أوروبـا تتقـاطع مـع النمـوذج القـانوني الموحـد للتجـارة الالكترونيـة الموضـوع مـن قبـل اليونسـترال، وتمثـل التجربـة الاوروبيـة نموذجـاً مميـزاً للدراسـة لجهـة الافـادة مـن الدراسـات العميقة التي تسبق وترافق إقرار أي قانون.

إن التجربـة الاوروبيـة تتميـز بوضـع أدلـة تشـريعية ارشـادية مـن قبـل هيئـات الاتحـاد الاوروبـي تتنـاول التحـديات الـتي تظهـر في الواقـع الاوروبـي وتسـعى إلى توحيـد الحلـول والتـدابير المتخـذة مـن الـدول الاوروبيـة، وسـوف نقـف علـى أبـرز هـذه الأدلـة التشـريعية في حقـل التجـارة الالكترونيـة والخـدمات الماليـة الالكترونيـة لـدى تناولنـا لعـدد مـن المسـائل

القانونية الخاصة بالأعمال الالكترونية في هذا الفصل وفي الفصول اللاحقة، على ان نقف تفصيلاً على محتوى التجربة الأوروبية في حقل تقنية المعلومات عموماً في الأجزاء التالية من هذه الموسوعة.

اليابان:

لم تسن اليابان حتى الآن تشريعاً متكاملاً للتجارة الالكترونية، وقد يستغرب البعض ذلك، لكن سرعان ما يتبدد الاستغراب اذا علمنا إن اليابان اسندت الى هيئة حكومية عليا منذ عام 1996 مهمة وضع الاطار القانوني والتقني والتنظيمي للتجارة الالكترونية، وقد قسمت هذه الهيئة أعمالها إلى مرحلتين انجزت الأولى منها عام 1998، ولا تزال تنجز بقية محتوى وموضوعات المرحلة الثانية، وقد سنت اليابان العديد من التشريعات التي يمكن وصفها بأنها المتطلب السابق للتجارة الالكترونية، وتحديداً في ميدان حماية المعلومات والموثوقية وتنظيم قواعد شهادات ضمان صحة تبادل المعلومات ويبدو إن التجربة اليابانية ستمثل اكثر التجارب العالمية دقة وشمولاً، وتعكس حقيقة هامة ان اتخاذ التدابير التشريعية لا يتم على عجل لكنه لا يحتمل التأخير

ايضاً، انه جهد بحثي واسع وعمل شاق وشامل، لكن منتجه النهائي سيكون بلا شك نموذجاً مميزاً وشاملاً، وإلى جانب الجهد التشريعي فقد اتخذت الحكومة اجراءات واسعة لتهيئة القطاعات العامة والخاصة لممارسة واسعة وناشطة للتجارة الالكترونية بالرغم من ان انشطتها ليست غريبة على البيئة اليابانية التي يسود فيها اكثر من غيرها نشاط اتتمة الأعمال وإدارة الانشطة والمؤسسات.

سنغافورة:

أشرنا فيما تقدم الى ان سنغافورة اعتمدت القانون النموذجي للتجارة الالكترونية المعد من قبل اليونسترال فقد اصدرت عام 1999 قانون التجارة الالكترونية، وجاء مطابقاً للقانون النموذجي، ونظم مسائل تبادل المعلومات وحمايتها وحجية التواقيع الالكترونية، والقواعد الاجرائية اللازمة لممارسة التجارة الالكترونية بكافة صورها، وتتميز سنغافورة بانها لم تعتمد النموذج القانوني الموحد دون مقاربته مع واقعها، فإن كان صحيحاً انها سنت القانون على نحو مطابق مع النموذج، الا ان ذلك استند الى دراسات بحثية شاملة ومشاركة واسعة بين قطاعات التجارة والصناعة والخدمات

والقطاعات الحكومية امتدت على مدى الأعوام من1997 وحتى 1999، ويظهر أثر هذه الدراسات في الأنظمة التنفيذية التي سنت مترافقة مع القانون، فهي انظمة اجرائية تفصيلية سدت نقاط النقص التي لا يغطيها القانون النموذجي وفسرت قواعده العامة واحالتها الى آليات تطبيق عملية تناسبت مع نتائج الدراسات والتوصيات التي اطلقتها الجهات المعنية في الدولة وفي مقدمتها القطاع الخاص.

قائمة التشريعات الوطنية في حقل التجارة الالكترونية والتواقيع الرقمية:

كما اشرنا فيما تقدم، فان التدابير التشريعية في حقل التجارة الالكترونية وما يتصل بها من موضوعات على نحو مباشر انطلقت في عقب صدور قانون اليونسترال النموذجي، ورغبة في الافادة من دلالات حركة التشريع فإننا وجريا على المنهج المتبع في الفصول المتقدمة.

الفصل الثالث

الإدارة الالكترونية

الإدارة الالكترونية

المقدمة:

تعد الإدارة الالكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث ادت التطورات في مجال الاتصالات، وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في إنجاز الاعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التزاحم والوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح والدوائر الحكومية، فضلا عن تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلاً دون تطور النظم الإدارية الحالية، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الالكترونية من سرعة في انجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد.

وهي إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد انفجار المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت الإدارة الالكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب

الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية على طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة، واستخدام شبكة الانترنت في دعم التواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها وبينها وبين المواطنين، حيث أسهمت شبك الانترنت في الاستغناء عن الحاجة للنهايات الطرفية كوسيلة للربط بين أجهزة الحاسب الآلي، مما يترتب عليه سهولة الاتصال بين أجهزة الحاسب الآلي المختلفة باستخدام الانترنت الذي دعم توجهات الحكومات والمنظمات الإدارية ولفت أنظارهم لإمكان إدارة كافة التعاملات سواء مع إداراتهم أو ادارات الجهات ذات العلاقة عن طريق شبكات الانترنت، مما مهد لظهور مصطلح الإدارة الالكترونية كنمط اداري متطور يستخدم منجزات التقنية في تطوير العمليات الإدارية واكسابها مميزات نوعية تنقلها إلى مصاف المستقبل.

ونظراً لما يتسم به العمل الامني من حيوية وخصوصية تتطلب استخدام ما يحقق الفعالية لهذا العمل، توجهت انظار القائمين على العمل الأمني بصفة عامة وأعمال الشرطة بصفة خاصة إلى الاستفاد من الإدارة الالكترونية في أعمال الشرطة،

وتحويل أساليب العمل بشرطة منطقة الرياض باعتبارها الجهة المسؤولة عن حفظ الأمن بمنطقة الرياض الى منظومة الكترونية تستخدم شبكة الانترنت في انجاز أعمال الشرطة سواء في التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الاشراف أو الرقابة، بهدف الاستفادة من عنصري السرعة والمرونة اللذين توفرهما الإدارة الالكترونية في زيادة فعالية أعمال الشرطة وتحسين مستوى ادائها، فضلا عن تلافي مخاطر التعامل الورقي.

الإدارة الالكترونية:

بعد دخول الانترنت وانتشارها في العالم وفي سورية اصبحنا نسمع مصطلحات مثل الإدارة الالكترونية والحكومة الالكترونية والنقود الالكترونية والتجارة الالكترونية والتعليم الالكتروني وغير ذلك من المفاهيم ويبدو ان تحسين الأداء الحكومي لن يتم بدون الثورة الالكترونية وسأحاول في هذه العجالة السريعة آن ابين بعض عناصر الإدارة الالكترونية، وماذا يعني هذا المفهوم؟ وما هو مصيره؟ وإلى أين يمضي؟؟.

فالإدارة الالكترونية هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلاً عنها ولا تهدف إلى أنها دورها هي

إدارة بلا ورق وانها تستخدم الارشيف الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية وهي إدارة بلا مكان وتعتمد أساساً على الهاتف المحمول وهي إدارة بلا زمان حيث تعمل 24/ 7/ 365 أي العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة.

وهي إدارة بلا تنظيمات جامدة فالمؤسسات الذكية تعتمد على عمال المعرفة وصناعات المعرفة واصبحت اليوم صناعات اللامعرفة تقذف إلى الجنوب وإلى العرب وإلى العالم النامي.

توجهات الإدارة الالكترونية:

- إدارة الملفات بدلاً من حفظها.
- استعراض المحتويات بدلاً من القراءة.
- مراجعة محتوى الوثيقة بدلاً من كتابتها.
- الاجراءات التنفيذية بدلاً من محاضر الاجتماعات.
- الانجازات بدلاً من المتابعة.
- اكتشاف المشاكل بدلاً من المتابعة.

- التجهيز الناجح للاجتماعات.

عناصر الإدارة الالكترونية:

- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو غير معتدل المزاج.
- تهئية فرص ميسرة لتقديم الخدمات اطلابها من خلال الحاسب الآلي.
- الإدارة الالكترونية ليست بديل للحكومة العادية ولا تنهي دورها بل وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة.
- إدارة بلا أوراق حيث تتكون من البريد الالكتروني والارشيف الالكتروني والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- إدارة بلا مكان تتمثل في الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.
- إدارة بلا زمان تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء لم لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب اخرى تستيقظ لذلك لابد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى تتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.

- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

الانظمة الالكترونية اللازمة للإدارة الالكترونية:

- أنظمة المتابعة الفورية.
- أنظمة الشراء الالكتروني.
- أنظمة الخدمة المتكاملة.
- النظم غير التقليدية الأخرى وتشمل:

- نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم.
- النظم الخبيرة والذكية.
- نظم تطوير العملية الإنتاجية (نظم التصميم والجودة والموردين).
- نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع (نقاط البيع ونظم إدارة العملاء).
- نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل ومنها البنوك الدولية والبورصات العالمية.

مواصفات المدير الالكتروني:

- الابتكارية.
- المعلوماتية أي أن تكون لديه المعلومة حاضرة.
- التعددية متعدد المعارف.
- الحيوية يجب أن يتصف بالحيوية دائماً.
- أن يعتمد نظام الذاكرة المؤسسية لإدارة موارد المؤسسة الكترونيا.
- إدارة الأعمال عن بعد.
- حفظ كافة الوثائق والأعمال الكترونياً.
- التحول إلى المجتمع اللاورقي.
- ضبط الحضور والانصراف والاجتماعات الكترونياً.
- اعتماد دليل اتصال داخلي وصادر ووارد الكتروني.
- حماية وسرية تداول المعلومات والبيانات في أقل وقت وبأقل التكاليف.
- منفتح ديناميكي واسع الاطلاع متابع لما يجري في حقل التطورات التقنية والاتصالاتية.

الانترنت والإدارة الحكومية:

لا يوجد افضل من الانترنت لتصبح عنصراً ممكناً يستخدمه عدد كبير جداً من الناس، فالانترنت تمثل ذروة ما وصلت إليه ثورة المعلومات والاتصالات المعاصرة وهي ترتبط بالمواطنين والقطاع الخاص والقطاع العام الحكومي معا فهي بذلك المرشح الامثل لتصبح العنصر الممكن للانتقال بالدائرة الحكومية إلى عصر جديد والنقلة النوعية التي تسعى الحكومات لتحقيقها حالياً هي أن تصبح حكومات الكترونية ولابد للحكومة من اعتماد المبادئ التالية:

- التحول من إدارة المواطنين إلى خدمتهم.
- تقديم خدمات القطاع العام بأسلوب القطاع الخاص.
- تقليص التكاليف وزيادة الفعالية.
- التسهيل بدلاً من التسيير.
- تمكين المواطنين من خدمة انفسهم بدلا من فرض شكل واحد من الخدمة عليهم.
- نقل صلاحيات المحاسبة والمراقبة من المديرين إلى المواطنين.
- افساح المجال للآليات السوق ومراعاة اعتبارات الربحية.

وظيفة الحكومة التقليدية:

- الأمن الداخلي والخارجي.
- صك النقود وأعمال السيادة والقضاء.
- التعاملات مع المواطنين.
- التعاملات مع القطاع الخاص.
- التعاملات مع المؤسسات الحكومية الأخرى.
- الحكومة الالكترونية تستخدم الوسائل الالكترونية في هذه الأمور بطريقة افضل واكفأ واكثر فعالية.
- الحكومة اللكترونية تركز على بناء شبكة التعاملات وهي تنقل المجتمع من الثورة الصناعية إلى ثورة الاتصالات.
- أي إن الحكومة الالكترونية هي المرحلة التالية للحكومة التقليدية.

مميزات الحكومة الالكترونية:

- زيادة سرعة التعاملات.
- تقليص النفقات حيث أدى استخدام الانترنت إلى تقليل عدد الموظفين.

- كفاءة إدارة علاقات المواطنين.
- ارتفاع درجة رضى المواطنين في التعامل مع المواقع اللكترونية الحكومية
- الحكومة الالكترونية تقلل الإجراءات البيروقراطية من خلال العمل(365*24*7) أي إن الحكومة الالكترونية تعمل 7 أيام في الاسبوع دون عطلات أو إجازات ولمدة 24 ساعة في اليوم وعلى مدار 365 يوم في السنة.

نظم المعلومات أهم وقبل شراء تكنولوجيا المعلومات:

1. نوع المعلومات والبيانات محل التعامل.
2. شكل المعلومات والبيانات محل التعامل.
3. دور التكنولوجيا في تجهيز وحفظ واسترجاع المعلومات.
4. دور العامل البشري في تجهيز وحفظ واسترجاع المعلومات.

هل تقضي الحكومة والادارة الالكترونية على البيروقراطية؟؟

- يقول بعض الباحثين بأن الإدارة الالكترونية للأمور ستقضي على البيروقراطية.

- هـذا صـحيح حيـث تقضـي وتعمـل علـى الغـاء دور المـوظفين الوسـطاء لكـن القضـاء علـى بعـض فئـات البيروقراطيـة الحكوميـة يخلـق بيروقراطيـة مـن نـوع أخـر تسـمى بيروقراطيـة الكترونيـة لكـن البيروقراطيـة القادمـة افضـل مـن البيروقراطيـة الحاليـة وهـي اكثـر شـفافية واكثـر سـرعة مـن التعـاملات الورقية.

كيف نخطط ونبدأ بالحكومة والادارة اللكترونية؟؟

- ضع كـل مـا يمكنـك مـن معلومـات في شـكل الكترونـي علـى الانترنت من خلال نماذج للتعامـل مـع المـواطن ومـع القطـاع الخاص ومع المؤسسات الحكومية.
- **صنف الخـدمات بطريقـة صـحيحة عـبر الانترنـت تبعـا لنـوع الخدمة:**

✓ خدمات شخصية.

✓ خدمات تجارية.

✓ خدمات تعليمية.

✓ خدمات صحية.

تبعاً لمراحل العمر:

- شهادة ميلاد – الكشف الطبي – الالتحاق بالمدارس – خدمات التجنيد – خدمات انتخابية- خدمات التشغيل والتوظيف- .

تبعاً لنوع المستفيدين من الخدمة:

- خدمات فردية تقدم للمواطن.
- خدمات مؤسسية تقدم للشركات والنوادي.

- يجب الحفاظ على أمن المعلومات والتعاملات.
- يجب البدء بالقطاعات الاكثر الحاحاً ورد الهوة بين النظري والتطبيقي وامتلاك الكادر البشري أولاً.
- يجب توفير التمويل الكافي لأن المشروع يحتاج إلى أموال كبيرة وطائلة يجب البحث عن مصدر رسوم دائمة لسد نفقات التشغيل.
- يجب توظيف العناصر الماهرة واشاعة ثقافة التدريب ونشر الثقافة الالكترونية المبسطة والمتقدمة.
- يجب الاطلاع على تجارب وانجازات الحكومات الالكترونية التي سبقتنا ولها نفس ظروفنا.

- يجب توعية المواطنين والادارات الحكومية بفوائد وعوائد الحكومة الالكترونية.

لا يكفي أن نعرف يجب أن نطبق، ولا يكفي أن نريد يجب أن نفعل علينا العمل بهذا الاتجاه لأن الميزة التنافسية اليوم ليست هبة الطبيعة وليست بترول ومناجم انها في الجماجم انها من صنع عقل الانسان وقدراته.

مفهوم الإدارة الالكترونية:

تأثر تعريف الإدارة الالكترونية باستخدام تقنيات المعلومات، والميزات التي يوفرها من حيث السرعة والدقة وتقليل استخدام الأوراق الى أدنى حد ممكن.

والادارة الالكترونية بصفة عامة هي: استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات.

وقد عرفها السالمي بأنها: "عملية ميكنة جميع مهام وانشطة المؤسسة الادارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول الى تحقيق أهداف الادارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الاجراءات

والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكوين كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الالكترونية لاحقاً.

فالادارة الالكترونية والمميزات التي تقدمها فعرفها بأنها: كسر حاجز الزمان والمكان من الداخل والخارج للحصول على الخدمات وذلك بربط تكنولوجيا المعلومات بمهام ومسؤوليات الجهاز الإداري، والتزام دائم من الإدارة بتطوير وميكنة كافة النشاطات وتبسيط الاجراءات وسرعة وكفاءة انجاز المعاملات.

كما تم استخدام تقنيات المعلومات وتحقيق الاهداف واستغلال الموارد بفعالية، فعرف الإدارة الالكترونية بأنها: "ادارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الاعمال تميل اكثر من أي وقت مضى الى تجريد واخفاء الاشياء وما يرتبط بها الى الحد الذي اصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الاكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والاكثر كفاية في استخدام مواردها".

الإبداع الإداري ليس نتاج مصادفة وإنما هو نتيجة حتمية لأسس علمية وقواعد تتبع، ومن أهم هذه القواعد

المشاركة بالفكر وإتاحة المعلومات، فقد تغيرت في السنوات الخمس عشر الأخيرة الكثير من المفاهيم التي تحكم عمل المديرين، فلم تعد المشكلة في الإدارة الكلاسيكية المتمثلة في إدارة الأفراد أو الماليات أو الأعمال الإدارية الأخرى، وإنما أصبحت المشكلة التي تواجه المديرين هي إدارة التغيير المستمر الذي يحدث داخل المؤسسة مع اكتسابها لخبرات متزايدة في خضم من المتغيرات الخارجية المستمرة في بيئة العمل المحيطة بها.

وقد أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات أحد الركائز الهامة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة، وقد تحكمت ثورة المعلومات والاتصالات في إدارة التغيير بشكل حاسم وأصبح متاح الآن توظيف المعلومات المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد تطورت فكرة توظيف المعلومات في الإدارة تطوراً كبيراً، حيث بدأ هذا التوظيف متمثلاً في شكل تقارير تعبر عن "ما حدث" فعلاً داخل المؤسسة، ثم تطور الأمر إلى تحليل تلك التقارير لمعرفة الأسباب وراء حدوث المتغيرات "لماذا حدث" وانتقلت التقنيات بعملية توظيف المعلومات إلى مرحلة

التنبؤ أي"ماذا سيحدث"، ثم تطورت إلى مرحلة الرؤية المجمعة للمعلومات والتأثيرات المختلفة للقرارات، ثم انتقلت إلى المرحلة الأكثر تقدماً وهي توظيف المعلومات من أجل تحقيق الأهداف أو"ماذا نريد أن يحدث".

مدخل:

بما أنّ موضوع "الإدارة الالكترونية" من المواضيع الحديثة المطروحة على الساحة الإقليمية والدولية، كان من الطبيعي أن نجد اهتماماً لدى العديدين في الحصول على معلومات وفيرة عنه، لكنّ الملفت للنظر انّ معظم المعلومات المتوافرة حوله تتحدث عن "الحكومة الالكترونية".

وفي إطار تدقيقنا في هذا المصطلح، وجدنا أنّ أصل هذا المصطلح مشتق من الكلمة الإنكليزية "e-government" لكن خلال نقل هذا المصطلح إلى العربية لم يتم مراعاة المعنى، فترجم هذا المصطلح بحذافيره أي بشكل جامد، ونحن اذ ننصح باستخدام مصطلح "الإدارة الالكترونية" e-management بدلاً من مصطلح "الحكومة الالكترونية" خاصة في منطقتنا العربية والإقليمية لعدة أسباب منها:

- **أولاً**: أنه عند ذكر مصطلح "الحكومة" يتبادر إلى ذهن المستمع العمل السياسي على الرغم من أنّ عمل الحكومة لا يقتصر على العمل السياسي وإنما الإداري أيضاً، ولكن الغالب يبقى السياسي، وهذا لا يتوافق مع شمولية المصطلح، لذلك من الأفضل والأسلم استخدام مصطلح "الإدارة".
- **ثانيا**: أنّ تعبير الحكومة هو تعبير محدود بحد ذاته (سواء بنفسه أو بعلاقاته) لأنّه يعبّر عن مجموعة من الأشخاص والعلاقة لاتكون مع جميع الناس وإنما مع مؤسسات وهيئات محددة ومعلومة على عكس مصطلح الإدارة الذي يعبّر عن إطار مفتوح وواسع يطال جميع المستويات في الدولة ويشمل جميع الناس في علاقاته.

مفهوم "الادارة الالكترونية":

في الواقع، إنّ الذين يطرحون مفهوم "الحكومة الالكترونية" e-government وينزّلونه مكان مصطلح الإدارة الالكترونية غاب عن بالهم انه لا تستطيع أي حكومة في العالم القيام بجميع الأعمال الموكلة إليها عن طريق الانترنت أو الانترانت، إذ أنه لا يمكن لأي حكومة أن تدير

موارد بلد ما وتحوّل عملها بالكامل إلى عمل عن طريق الانترنت.

وعلى العموم فالإدارة الالكترونية "e-management" هي بكل بساطة الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الالكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد.

وبمعنى آخر"فالإدارة الالكترونية" هي إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت أو الانترانت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات.

فالإدارة الالكترونية تقوم على مفهوم جديد ومتطور يتعدّى المفهوم الحديث "اتّصل ولا تنتقل" وينقله خطوة إلى الأمام بحيث يصبح "ادخل على الخط ولا تدخل في الخط".

ونحن من جهتنا نقول وكتعريف أمثل وأشمل للإدارة الالكترونية انّ "الإدارة الالكترونية: هي استراتيجية ادارية

لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها الإدارة الخاصة منهم مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم (ادخل على الخط ولا تدخل في الخط)".

ومن أهم التجارب العربية الناجحة في مجال تطبيق "الإدارة الالكترونية" هي "حكومة دبي الالكترونية" فقد خطت خطوات كبيرة في هذا المجال، وعدد كبير من المعاملات الآن يمكن القيام بها دون أن تغادر كرسي مكتبك، إذ تستطيع أن تدفع الرسوم وكل ما تحتاج إليه المعاملة من استمارات وطوابع وغيرها بسهولة عن طريق الانترنت فالنسبة العالية لمستخدمي الانترنت في هذه الإمارة وكذلك صغر حجمها وكونها مركز تجاري عالمي وتفعيل الدرهم الالكتروني كل هذا ساهم في تسريع عملية التحوّل إلى "الحكومة الالكترونية".

تعريف النظام:

يعد نظام إدارة موارد المؤسسة أحد النظم الإدارية المدعومة بتقنيات حديثة لتكنولوجيا المعلومات، والذي يعتبر من النظم الرائدة في الشرق الأوسط لإدارة موارد المؤسسات من خلال ما يتيحه من قدرات وإمكانيات على مستوى تقني عالي وذلك بما يقدمه من حلول مرنة تساعد المؤسسة على تحويل البيانات إلى معرفة والمعرفة إلى فعل من خلال قدرته على تحليل البيانات واستخلاص النتائج منها وبالتالي تصل المعلومات الصحيحة للمستخدم في الوقت المناسب مما يساعده في عملية التخطيط واتخاذ القرارات ورسم السياسات والمتابعة وتصحيح المسار.

أهداف النظام:

1. تحسين الأداء ومساعدة المؤسسة وإداراتها العليا في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم فهو بالنسبة للإدارة العليا نظام عمل وإدارة الأعمال إلكترونيا.
2. توفير منظومة عمل متكاملة من خلال زيادة تشابك الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والتكنولوجية والإدارية بما يحقق الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة.

3. المتابعة الآلية والتذكير المستمر للعاملين بالمؤسسة بما عليهم من أعمال ومهام.

4. "EIS وCRM" وإدارة العملاء ERP4، تجميع بين مفاهيم وآليات لإدارة الموارد فى نظام واحد.

فوائد النظام:

- إتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يخص المؤسسة والعاملين بها.
- الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة ورفع مستوى الكفاءة بها.
- مساعدة الإدارة العليافي إدارة أعمال المؤسسة وإدارة مواردها سواء البشرية أو المالية أو الإدارية أو المعلوماتية.
- إدارة أعمال المؤسسة التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة وإدارة العملاء.
- توفير عدد من الخدمات الإلكترونية للعاملين بما يسمح لهم بالحوار والمناقشة والتعليم الذاتي والتراسل الإلكتروني.

- موائمة طبيعة العمل المعتادة حيث يقوم النظام بالمتابعة الآلية للعاملين ومدى استجابتهم للأعمال المكلفون بها ويرسل تقارير المتابعة للإدارة العليا.
- حفظ وتوثيق كافة الأنشطة والمخرجات والوثائق والبيانات الأساسية الخاصة بالمؤسسة إلكترونيا.
- الربط الإلكتروني بين فروع المؤسسة التى تقع في أكثر من نطاق جغرافي.
- المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات والتحديث الدوري لها.
- التكامل مع عدد من النظم الفرعية مثل الحضور والانصراف وإدارة تنمية الموارد البشرية والتراسل الإلكتروني والنشرة الصحفية والمكتبية والعهدة الشخصية والنظم المالية.
- إمكانية التوافق مع أي هيكل تنظيمي للمؤسسات.

مكونات النظام:

1. إدارة التخطيط:

الهدف: تخطيط مهام المؤسسة والتقييم الشامل لأداء المؤسسة وإداراتها والعاملين بها، على أسس علمية سليمة أهمها الدقة في تنفيذ المطلوب والانتهاء من العمل المحدد سلفاً في التوقيت المناسب، بما يساهم في تعظيم العائد ومراقبة معدل أداء المؤسسة أو الإدارة أو الفرد.

المهام: استعراض خطط المؤسسة سواء الخطط السنوية أو الشهرية لكل كيانات المؤسسة وحتى مستوى الأفراد والتعرف على مخرجات المؤسسة الرئيسية والفرعية.

2. إدارة التكليفات:

الهدف: التقييم والمتابعة الإلكترونية لأداء المؤسسة من خلال متابعة تنفيذ التكليفات.

المهام: متابعة أداء العمل داخل المؤسسة وبحث موقف التكليفات والمهام التي تم تكليف الإدارات أو الأشخاص بها، حيث يتم من خلاله التعرف على موقف التكليفات التي

توجهها الإدارة العليا بالمؤسسة لأي كيان داخلها حتى يمكن اتخاذ اللازم بشأنها في الوقت المناسب من خلال الرد أو المتابعة، كما يمكن من خلاله توجيه مهام وتكليفات داخلية من رؤساء القطاعات أو مديري الإدارات للعاملين.

3. إدارة المعرفة:

الهدف: إدارة المحتوى المعلوماتي والأنشطة الخاصة بأي إدارة داخل المؤسسة أو المؤسسة بوجه عام بسرعة وسهولة.

المهام: استعراض كافة الأنشطة والمخرجات والمهام التي أنجزتها الإدارات داخل كيانات المؤسسة والتي تم تسجيلها في مرحلة سابقة خلال فترة زمنية محددة، حيث يمكن استعراض الأنشطة والمخرجات أسبوعياً أو شهرياً أو نصف سنوياً أو سنوياً، بما يمكن الإدارة العليا وأيضاً العاملين من الرجوع إلى أي محتوى معلوماتي تم حفظه على النظام في أي وقت مضى بمجرد تحديد اسم الإدارة والفترة الزمني المطلوب البحث خلالها.

4. إدارة العملاء:

الهدف: الحفاظ على بيانات المتعاملين مع المؤسسة، وتوطيد العلاقة معهم وتوفير وقت وجهد الاتصال بالجهات التي تتعامل معها المؤسسة.

المهام: توثيق البيانات الخاصة بالاجتماعات الخارجية التي تتم بين العاملين بالمؤسسة والجهات الخارجية سواء أفراد أو مؤسسات أخرى في المجتمع، حيث يتيح النظام الفرصة لتسجيل البيانات التفصيلية المتعلقة بكل جهة بشكل يساعد على الرجوع إليها والاستفادة منها والتواصل معها في أي وقت، كذلك توثيق آراء المستفيدين والإجراءات التصحيحية لتنمية العلاقة معهم.

5. إدارة الوثائق:

الهدف: توثيق مراسلات المؤسسة وسهولة الحفظ والاسترجاع في إطار من الأمان والسرية المتعلقة بحفظ وثائق المؤسسة.

المهام: حفظ وتخزين كافة المكاتبات المتبادلة بين المؤسسة والجهات الخارجية التي تتعامل معها بما يساهم في

خلق أرشيف إلكتروني لكل كيان داخل المؤسسة يسمح بسهولة استرجاع وعرض المكاتبات المرسلة أو المستقبلة.

6. إدارة الإجتماعات:

الهدف: التوثيق الإلكتروني للاجتماعات الداخلية لسهولة استرجاعها ومتابعة سير العمل في المؤسسة.

المهام: حفظ الوثائق الخاصة باجتماعات المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية.

7. إدارة الأنشطة والأحداث:

الهدف: تحقيق عناصر التنظيم والتعاون والتنسيق الكامل بين جميع كيانات المؤسسة حتى لا تتعارض التوقيتات بين حدث وآخر وتفعيل مشاركة العاملين بالمؤسسة.

المهام: التعرف على الأحداث والمناسبات الهامة التي تنظمها أو تشارك فيها المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي، حيث تقوم كافة كيانات المؤسسة بتسجيل مناسباتها التي سوف تنظمها أو تنوي الاشتراك بها بشكل يتيح لجميع العاملين التعرف على طبيعة الحدث

والمشاركين فيه والجهة المنظمة له وطبيعة الدور الذي سوف تقوم به كل جهة بالمؤسسة.

8. إدارة المراسلات الإلكترونية:

الهدف: تيسير وتبادل الرسائل بين أعضاء المؤسسة بسرعة وسهولة، وتوفير أكبر قدر من تأمين سرية المعلومات إلى جانب ترشيد استخدام الموارد.

المهام: تبادل رسائل البريد الإلكتروني لبعض أو كل العاملين داخل المؤسسة أو أحد كيانات المؤسسة.

9. إدارة الخدمات الإلكترونية:

الهدف: تفعيل التواصل بين العاملين في المؤسسة إلكترونياً والتغلب على الحواجز المكانية والزمنية داخل المؤسسة وإيجاد وسيلة سريعة ومبتكرة لمشاركة العاملين في كافة الأحداث.

دائرة الحوار: وتتم من خلال طرح أحد الموضوعات سواء عامة، إقتصادية، إجتماعية، أو ثقافية للمناقشة كأحد الآليات لإزالة الحواجز بين العاملين بالمؤسسة.

إستقصاء الرأي حول الخدمات داخل المؤسسة: يتم لقياس الرأي حول الخدمات أو القضايا الهامة.

الأجندة الإلكترونية: تمكن من تنظيم المواعيد وتسجيل أهم الأحداث اليومية.

توحيد نماذج العمل المستخدمة: بتوحيد الشكل العام للمخرجات من تقارير ودراسات ونماذج العمل الداخلية.

الإعلان عن نشاط الإدارات: نبذه عن أهم الأنشطة التي تقوم بها قطاعات وإدارات المؤسسة.

العروض الإلكترونية ونشر الثقافة داخل المؤسسة: يمكن من خلالها استعراض جميع العروض الإلكترونية التي تمت بالمؤسسة، لضمان استمرار التواصل وتسلسل الأفكار بين العاملين.

النتائج والعائد من الاستخدام:

- توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا.
- توفير الاحتياجات المعلوماتية من قبل الإدارات.

- تقليـل المراسـلات البريديـة وتكلفـة وسـائل نقـل البيانـات (بـين المقار).
- تقليـل تكلفــة تصــوير المســتندات الورقيــة القابلــة للتــداول العام.
- تقليل وخفض نفقات الإدارة الداخلية.
- إعطاء فرص لتطوير أداء الأعمال في الإدارات المختلفة.
- تحقيق مبدأ شفافية التعاملات الداخلية.
- نظام سرية كامل يؤمن حقوق التشغيل وتداول البيانات.
- التطوير المستمر بمنهجية النظم المفتوحة Open System.

ماهية الإدارة الإلكترونية:

إن فكـرة الإدارة الإلكترونيـة تتعـدى بكـثير مفهـوم الميكنـة الخاصـة بـإدارات العمـل داخـل المؤسسـة، إلى مفهـوم تكامـل البيانـــات والمعلومـــات بـــين الإدارات المختلفـــة والمتعـــددة واســتخدام تلــك البيانــات والمعلومــات في توجيــه سياســة وإجـراءات عمـل المؤسسـة نحـو تحقيـق أهـدافها وتـوفير المرونـة اللازمـة للاسـتجابة للمـتغيرات المتلاحقـة سـواء الداخليـة أو الخارجية.

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا إنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف.

وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال.

أهداف ومكاسب الإدارة الإلكترونية:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.

- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

أسباب التحول للإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درباً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية.

ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة

أمام المؤسسات بعنصر التوقيت، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

حالة عملية: نظام الإدارة الإلكترونية بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، يعد مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار

بمجلس الوزراء من المراكز التي تعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأعمال، ونظراً لطبيعة تكوين المركز وامتداده في عدد من المقار المتباعدة مكانياً وكذلك توزيع الأنشطة الخاصة تبعاً لتلك المقار، فقد قام المركز بتطوير نظام إدارة إلكترونية يعتمد على ربط جميع مقار المركز وأنشطته من خلال نقطة واحدة تقوم بالربط مع جميع المقار المختلفة لتصبح جميع أنشطة المركز مجمعة في نظام متكامل يساهم بشكل فعال في توفير إدارة مركزية لتلك الأنشطة بطريقة الكترونية تتيح جميع المعلومات في الوقت المناسب وتوفر أدق وأحدث التقارير لمتخذي القرار في المركز وقد اعتمد المركز في هذا التحول على:

- ❖ بناء ذاكرة مؤسسية متكاملة.
- ❖ تجميع موارد المؤسسة بصورة متكاملة.
- ❖ إتاحة المعلومات طوال الوقت.
- ❖ متابعة تنفيذ الأعمال.
- ❖ التقارير والإحصائيات لمتخذي القرار.
- ❖ تطوير أسلوب أداء الأعمال.

❖ Paper Less 7، التحول إلى مجتمع لاورقي.

❖ تنمية مهارات وقدرات الموظفين.

❖ تغيير ثقافة الموظفين.

متطلبات مشروع 'الادارة الالكترونية':

إنّ مشروع الإدارة الالكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمؤاتية لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق والاّ سيكون مصيره الفشل وسيسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر، فالإدارة هي ابنة بيئتها تؤثر وتتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع كافة العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية لذلك فإن مشروع الإدارة الالكترونية يجب أن يراعي عدّة متطلبات منها:

- **أولا:** البنية التحتيّة: إذ انّ الإدارة الالكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب ان لم نقل عال من البنية التحتيّة التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتيّة متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون

قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.

- **ثانيا:** توافر الوسائل الالكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الالكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.

- **ثالثا:** توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت، ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من اجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الالكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة.

- **رابعا:** التدريب وبناء القدرات: وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه "الإدارة الالكترونية" بشكل سليم ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز

تـدريب متخصصـة وتابعـة للحكومـة، أضـف إلى هـذا أنـه يجـب نشـر ثقافـة اسـتخدام "الإدارة الالكترونيـة" وطـرق ووسـائل اسـتخدامها للمـواطنين أيضـاً وبـنفس الطريقـة السابقة.

- **خامساً:** تـوافر مسـتوى مناسـب مـن التمويـل، بحيـث يمكّـن التمويـل الحكومـة مـن إجـراء صـيانة دوريـة وتـدريب للكـوادر والمـوظفين والحفـاظ علـى مسـتوى عـال مـن تقـديم الخـدمات ومواكبـة أي تطـور يحصـل في إطـار التكنولوجيـا و"الإدارة الالكترونية" على مستوى العالم.

- **سادسـا:** تـوفر الإرادة السياسـية، بحيـث يكـون هنـاك مسـؤول أو لجنة محـددة تتـولى تطبيـق هـذا المشـروع وتعمـل علـى تهيئـة البيئـة اللازمـة والمناسـبة للعمـل وتتـولى الإشـراف علـى التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.

- **سـابعا:** وجـود التشـريعات والنصـوص القانونيـة الـتي تسـهل عمـل الإدارة الالكترونيـة وتضـفي عليهـا المشـروعية والمصداقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

- **ثامنـا:** تـوفير الأمـن الالكترونـي والسـرية الالكترونيـة علـى مسـتوى عـال لحمايـة المعلومـات الوطنيـة والشخصـية

ولصون الأرشيف الالكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد.

- **تاسعا:** خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الالكترونية وإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها والتفاعل معها ويشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الالكترونية.

بالإضافة إلى هذه العناصر يجب توفير بعض العناصر الفنية والتقنية التي تساعد على تبسيط وتسهيل استخدام الإدارة الالكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين ومنها: توحيد أشكال المواقع الحكومية والإدارية وتوحيد طرق استخدامها وإنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد.

أهداف الادارة الالكترونية:

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الالكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فان للإدارة الالكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها بغض النظر عن الأهمية والأولوية:

- تقليل كلفة الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أنّ قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرّهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.

- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- إلغاء عامل المكان، اذ أنّها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال "الفيديو كونفرانس" ومن خلال الشبكة الالكترونية للإدارة.
- إلغاء تأثير عامل الزمان، ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الأجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تمّ الحد منها إلى أقصى حد ممكن.

وأخيراً وليس آخراً من أهداف الإدارة الالكترونية التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وعرّفتها مؤسسة أو دي أي الأمريكية المتخصصة.. بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة ومن هنا

تأتي الإدارة الالكترونية لتأكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجاً إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.

السلبيّات المحتملة لتطبيق مشروع "الادارة الالكترونية":

قد يعتقد البعض أنه وعند تطبيق استراتيجية "الإدارة الالكترونية" سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية والعملانية، لكن الواقع يشير الى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الالكترونية سيحتاج إلى تدقيق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بأفضل شكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطّة طوارئ في حال تعثّر الإدارة الالكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الالكترونية وهي بشكل عام ثلاث سلبيات رئيسية هي:

1. التجسس الالكتروني.
2. زيادة التبعية.
3. شلل الإدارة.

أولا: التجسس الالكتروني:

بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم، قلّصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته وأولويته في كثير من المجالات لصالح التقني، والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام "الإدارية الالكترونية" فانّها ستحوّل أرشيفها إلى أرشيف الكتروني كما سبق وذكرنا وهو ما يعرّضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.

فمصدر الخطورة هنا لا يأتي من تطبيق الإدارة الالكترونية كي لا يفهم البعض أننا ننادي إلى البقاء على النظام التقليدي للإدارة، وإنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الالكترونية والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق استراتيجية الإدارة الالكترونية فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الالكتروني،

ومصـــدر خطــر التجســس الالكترونــي يــأتي غالبــاً مــن ثــلاث فئات:

- الفئة الأولى هي الأفراد العاديون.
- الفئة الثانية هي الهاكرز (القراصنة).
- الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

هــذا فيمــا يقتصــر خطــر يقتصــر خطــر الفئــتين الأولى والثانيــة علــى تخريــب الموقــع أو إعاقــة عملــه وإيقافــه بحيــث تســتطيع الإدارة تــلافي ذلــك بطــرق وقائيــة أو بإعــداد نســخة احتياطية عن الموقــع، فــان خطــر الفئــة الثالثــة يتعــدى ذلــك بكــثير ويصــل الى درجــة الاطّــلاع الكامــل علــى كافــة الوثــائق الحكوميــة ووثــائق المؤسســات والإدارات والأفــراد والأمــوال ومــا إلى ذلــك ممــا يشــكل تهديــداً فعليــاً علــى الأمــن القــومي والاســتراتيجي للدولــة المعنيــة خاصــة عنــدما تقــوم أجهــزة الاســتخبارات هــذه بيع أو نقــل أو تصــوير هــذه الوثــائق وتســريبها إلى جهــات معاديــة للدولة التي سلبت منها.

ثانياً: زيادة التبعية للخارج:

من المعلوم ان الدول العربية ليست دولاً رائدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجية على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من العلماء العرب والاختصاصين في مجال التكنولوجيا في العالم أو من أصل عربي، وعلى العموم بما إن "الإدارة الالكترونية" تعتمد بمعظمها ان لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية فإن ذلك يعني أنه سيزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة خاصة كما ذكرنا أعلاه في المجال الأمني للإدارة الالكترونية.

فالاعتماد الكلّي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدول العربية هو تعريض للأمن الوطني والقومي لهذه الدول للخطر ووضعه تحت سيطرة دول غربية بغض النظر عمّا اذا كانت هذه الدول عدوّة أم صديقة فالدول تتجسس على بعضها البعض بغض النظر عن نوع العلاقات بينها... ولا يقتصر الأمر على التجسس على المعلومات لأهداف عسكرية وسياسية بل يتعدّاه إلى القطاع التجاري لكي تتمكن

الشركات الكبرى من الحصول على معلومات تعطيها الأفضلية على منافستها في الأسواق.

لذلك كله نحن ننصح ونشدد على ضرورة دعم وتسهيل عمل القطاع التكنولوجي العربي والإنفاق على أمور البحث العلمي فيما يتعلق بالتكنولوجيا والأمن التكنولوجي خاصة وانه لدينا القدرات البشرية والمادية اللازمة لمثل ذلك ونشدد أيضا على ضرورة تطوير حلول أمن المعلومات محليا أو على الأقل وضع الحلول الأمنية الأجنبية التي نرغب باستخدامها تحت اختبارات مكثفة ودراسات معمّقة والتأكد من استقلاليتها وخلوّها من الأخطار الأمنية.

ثالثا: شلل الإدارة:

إنّ التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجية "الإدارة الالكترونية" والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الالكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها نكون قد تخلّينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الالكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية ممّا من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل

الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الالكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لاستراتيجية الإدارة الالكترونية.

عوائق تطبيق "الادارة الالكترونية":

ان مجرّد وجود استراتيجية متكاملة للتحول إلى نمط "الإدارة الالكترونية" لا يعني أنّ الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الاستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم وذلك لأنّ العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة ولذلك يجب على المسؤولين عن وضع وتنفيذ مشروع "الإدارة الالكترونية" التمتّع بفكر شامل ومحيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ وتعيق خطّة عمل وتنفيذ استراتيجية الإدارة الالكترونية وذلك امّا لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها ومن هذه العوائق التي يمكن ان تعيق عملية تطبيق الإدارة الالكترونية:

- **أولا:** التخبط السياسي والذي يمكن ان يؤدّي إلى مقاطعة مبادرة "الإدارة الالكترونية" وفي بعض الأحيان تبديل

وجهتها، ويشكّل هذا العنصر خطراً كبيراً على مشروع الإدارة الالكترونية.

- **ثانيا**: عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة "الإدارة الالكترونية" لاسيما في حال تدنّي العائدات المالية الحكومية.

- **ثالثا**: تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب والذي يشكّل أساساً لأي عملية تنفيذ "للإدارة الالكترونية".

- رابعا: الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتيّة لفترة من الزمن ممّا من شأنه أن يعيق تنفيذ "استراتيجية الإدارة الالكترونية".

- خامسا: مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.

- سادسا: عدم استعداد المجتمع لتقبّل فكرة الإدارة الالكترونية والاتّصال السريع بالبنية التحتّية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت نظراً للأزمات الاجتماعية – الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة مادياً.

- **سابعا:** نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محلياً أو دعم غير كاف من قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الالكترونية.

واقع الإدارة العامة في معظم البلدان العربية والمشاكل التي تعاني منها:

في الحقيقة لم تشهد معظم البلدان العربية محاولة جدّية وشاملة لتحسين الإدارة العامة، فأنشأت الوزارات والمؤسسات العامة في غياب مخطط هيكلي عام للإدارة مما أوصل الإدارة إلى ما هي عليه اليوم من واقع سيء جدا يتّصف بـ:

- تدنّي مستوى الخدمات، عدم الالتزام بالقانون، انتشار الفساد والرشاوى والمحسوبيات والفوضى، اعتماد التنفيذ الاعتباطي للمعاملات، التمادي في تعقيد الإجراءات وتأخر في إنجاز المعاملات إضافة إلى تدخّل السياسيين الفاضح في الشؤون الإدارية والمحسوبية الإدارية.

أمّا المشاكل والأسباب التي أدّت الى هذه النتائج السلبية في الإدارة فهي متعددة ومتنوعة ومنها:

1. **طبيعة النظام السياسي**: إذ انّ معظم المشاكل التي تعاني منها الإدارة هي ناتجة عن طبيعة النظام السياسي في البلدان العربية وهو أهم عنصر في تردّي وضع الإدارة، وهو أمر أغفله أو يجهله كثير من الناس، إذ أنّ الإدارة ليست الاّ أداة لتطبيق السياسات التي يضعها النظام السياسي، وبما انّ النظام السياسي في معظم البلدان العربية مشلول فقد أدّى هذا الى شل الإدارة وتقسيمها على أساس حصصي مما أدّى بدوره إلى انتشار المحسوبيات والفوضى وإلى إهمال مبدأ الكفاءة في التعيين وإهمال مبدأ الثواب والعقاب.
2. **عدم كفاءة الموظفين**: وهو عنصر يتّصل بالسبب السابق كما تمّ شرحه إذ انّ الكثير من الموظفين هم ممّا لا يستطيعون حتى الكتابة أو على الأقل بشكل جيد وهم من غير المتخصصين ولا يخضعون حتى بعد توظيفهم لدورات تخصصية ويختارون على مقياس حزبي وطائفي وكل هذا يؤدي الى اعتماد التنفيذ الاعتباطي للمعاملات وعدم التقيّد بالقوانين وازدراء المواطنين.

3. **البيروقراطيــــة الشــــديدة:** في الحقيقــــة انّ المفهــــوم الســــائد للبيروقراطيــة هــو الالتـزام الشـديد والمتحجّـر بـنص القـانون لدرجـة تـؤدي إلى عرقلـة المعـاملات وبالتـالي القضـاء علـى الهـدف الـذي مـن أجلـه وضـع القـانون وهـو تسـهيل معـاملات النـاس، الاّ انّ البيروقراطيـة في معظـم البلـدان العربيـة ليسـت ناجمـة عـن ذلـك "أي الالتـزام الشـديد بالقـانون"، بـل هـي نتيجـة لغيـاب القـانون في كـثير مـن الأحيـان واعتمـاد الارتجـال في المعـاملات لدرجـة أنّ معـاملتين مـثلا ينطبـق عليهمـا نفـس الموضـوع والخصـائص الاّ أن تنفيـذها يـتم بطـريقتين مختلفـتين وذلـك يعـود إلى بيروقراطيـة "الجهـل بالقـانون" أي التمسـك الشـديد بـرفض فهم القانون أو حتى الاضطلاع عليه.
4. **انعــدام المســاءلة:** انّ أنظمــة الرقابــة والمســاءلة في المجــال الإداري غـير فعّـال وبـالرغم مـن كثـرة عـدد الهيئـات الرقابيـة والتأديبيـة داخـل السـلطة التنفيذيـة، لم يـتم التوصـل حتـى الآن الى ضـبط المخالفـات والحـد مـن سـوء الإدارة، عـلاوة علـى ذلـك فـانّ الـوزارات لا تتقـدم حتـى بالتقـارير حـول نشـاطاتها كـل سـتة أشـهر تطبيقـا للقـوانين ويقضـي علـى عامـل الـردع القـانوني وهـو يـؤدي الى انتشـار الفسـاد والتسيب الإداري.

5. **تدني مستوى الدخل:** يؤثر هذا كثيراً على الموظف حتى صاحب الأخلاقيات والملتزم بالقانون ويدفعه إلى قبول الرشاوى والمال مقابل تيسير المعاملات وتسهيلها ويعد عاملاً لا يستهان به في وصول الإدارة إلى مستواها الحالي.

6. **المركزية الادارية الشديدة:** تشكو هيكلية الإدارة العامة من مركزية شديدة وعدم ترابط فعّال بين إدارتها على المستوى المركزي والإدارات المحلية.

ضرورة تحقيق مطلب الإصلاح الإداري:

في الحقيقة، لا يمكننا الحديث عن إدارة الكترونية من دون تحقيق مطلب الإصلاح الإداري خاصة بعدما عرفنا المشاكل التي تعاني منها الإدارة وهي مشاكل بنيوية ومزمنة وهي كفيلة بالقضاء على فكرة الإدارة الالكترونية في مهدها وهو أمر أغفلته التقارير والدراسات أو لم تعطه حقّه.

لذلك لابدّ من استحداث وزارة للإصلاح الإداري بحيث تتصف باستمرارية العمل والرقابة وينحصر اختصاصها في مراقبة وتطوير الشؤون الإدارية والإدارة العامة ذلك انّ الإصلاح الإداري هو مسؤولية وطنية شاملة لا مسؤولية فرد

فحسب وهو مهمة شاقة رسمية وشعبية مستمرة وهو التزام وطني على صعيد السلطة السياسية وعلى صعيد الرأي العاملين في الإدارة قادة ومرؤوسين وعلى الأقل عند السلطة السياسية والعاملين في الإدارة وهو ما يؤخّر البلدان العربية ويمنعها من تطبيق سليم لخطّة الإدارة الالكترونية التي تتناقض مع الفساد الإداري والتسيب والمحسوبية الحاصلة.

تجدر الإشارة إلى انّ أبرز مقومات نجاح الإصلاح الإداري التي يجب اتّباعها لنصل الى مرحلة الحديث عن الإدارة الالكترونية هي:

- إرادة سياسية حازمة ملتزمة بإنجاز الإصلاح الإداري وهذا يستدعي قراراً سياسياً بالإصلاح الإداري منبثقا عن السلطة السياسية الرسمية في الدولة ويجب أن يوضع هذا القرار موضع التنفيذ وفق خطّة مبرمجة زمنياً مع ضرورة المتابعة والمراقبة الميدانية.
- الالتزام بالإصلاح الإداري على صعيد العاملين بكافة فئاتهم ومستوياتهم ومشاركتهم جميعا في رسم معالم وإعداد خطّة الإصلاح الإداري.

- الالتـزام بالإصـلاح الإداري علـى صـعيد الـرأي العـام والمجتمـع فوجـود جمهـور أو تيّـار شـعبي واع لحقوقـه ملتـزم بمطلـب الإصـلاح الإداري أمـر أساسـي وضـروري لتحصـين إرادة الإصلاح على مستوى سلطة القرار السياسي.

هـذا وتجـدر الإشـارة إلى أنـه بـدون وجـود العنصـر الأول تنتفـي فاعليـة العناصـر الأخـرى وهـذا شـبه حاصـل في معظـم البلدان العربية.

مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية الى الالكترونية:

ان أفضـل سـيناريو للوصـول إلى تطبيـق سـليم لاسـتراتيجية الادارة الالكترونيـة مـع اسـتغلال أمثـل للوقـت والمـال والجهـد هـو بتقسـيم خطّـة الوصـول الى المرحلـة النهائيـة لـلإدارة الالكترونيـة الى ثـلاث مراحـل طبعـا علـى أن يـتم ذلـك بعـد القيـام بإصـلاح إداري شـامل وتـام للنظـام الإداري التقليـدي (اذ لا يمكـن كمـا شـرحنا سـابقاً الانتقـال مـن نظـام إداري تقليـدي مهـترئ ومـتعفن وفاسـد إلى نظـام الكترونـي هكـذا دفعـة واحـدة) لـذلك فـانّ تقسـيم الخطـة الى مراحـل مـن شـأنه أيضـاً أن يـؤدي إلى انـدماج المجتمـع بشـكل كلّـي في خطّـة الإدارة الالكترونيـة بحيـث يتـأقلم معهـا ويتطـور بتطورهـا علـى

عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الالكترونية دفعة واحدة ممّا يؤدي إلى تفاجؤ المجتمع بها وقد يتم رفضها أو مقاومتها في حينه، وعلى العموم فانّ هذه المراحل الحالات هي:

أولا: مرحلة الادارة التقليدية الفاعلة:

وفي هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضاً وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

ثانيا: مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:

وتعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس

والتلفون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الأماكن والمنازل وخدمته معقولة التكلفة يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل ودون أي مشاكل وبحيث أنّه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستمارات وغير ذلك وفي هذه المرحلة يكون قسم أكبر من الناس قد سمع أو جرّب نمط الإدارة الالكترونية بحيث يستطيع كبار التّجار والإداريين والمتعاملين والقادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عبر طريق الشبكة الالكترونية لأن هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للانترنت متوسط كما من الطبيعي أن تكون التعرفة في هذه المرحلة أكثر كلفة من الهاتف والفاكس لذلك فإن الميسورين وما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا.

ثالثا: مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة:

وفي هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية قد وصل إلى مستوى (حوالي 30-25% من عدد الشعب) عال وتوفرت الحواسب سواء بشكل شخصي أو بواسطة الأكشاك أو في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ورخيصة ممّا يسمح لجميع فئات الشعب

باستعمال الشبكة الالكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية وبالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل جهد وأقل كلفة ممكنة وبأكثر فعالية كمّية ونوعية جودة ويكون الرأي العام قد تفهّم الإدارة الالكترونية وتقبّلها وتفاعل معها وتعلّم طرق استخدامها.

وعلى العموم فإنّ سلّم النجاح في التحول إلى حكومة الالكترونية هو صعوداً كما يلي:

- جدّية العمل الحكومي.
- سلامة التطبيق العلمي.
- تقويم الممارسة العملية.
- الارتقاء بمستوى الأداء.
- تقديم خدمة متميزة.
- إرضاء المجتمع.

المراجع

1. المنهج الرقمي وتأثيره على مجتمع المكتبات والمعلومات/ طارق محمود عباس، أحمد عبدالله العلي،- القاهرة: المركز الأصيل، 2004.

2. التقنيات المكتبية الحديثة والوظائف الإدارية المعاونة في الأجهزة الحكومية/ عجلان بن محمد الشهري، -الرياض: معهد الإدارة العامة، 1999.

3. نظم إدارة قواعد البيانات لأخصائي المكتبات والمعلومات: أسس نظرية وتطبيقات عملية،- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2005.

4. الاتجاهات الحديثة في إدارة وتنمية مقتنيات المكتبات ومراكز المعلومات/ ناريمان إسماعيل متولي، - القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2002م.

5. الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات/ نجم عبود نجم، - الرياض: دار المريخ، 2004م.

6. الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية/ سعد غالب ياسين، - الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005م.

7. الإدارة الإلكترونية:آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل/ أحمد محمد غنيم،- القاهرة: المكتبة العصرية، 2004م.

8. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق/ محمد محمد الهادي، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1990م.

9. إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة/ محمد محمد الهادي.-الرياض: دار المريخ.

10. برنوسي سعيدة: علم الإدارة دور المعلومات في رفع المردودية سنة 1999/ 2000 دبلوم الدراسات العليا المعمقة في القانون العام.

11. محمد نور برمان: "استخدام الحاسبات الإلكترونية في الإدارة العامة في الدول العربية" نظرة تحليلية مستقبلية" المنظمة العربية للعلوم.

المحتويات

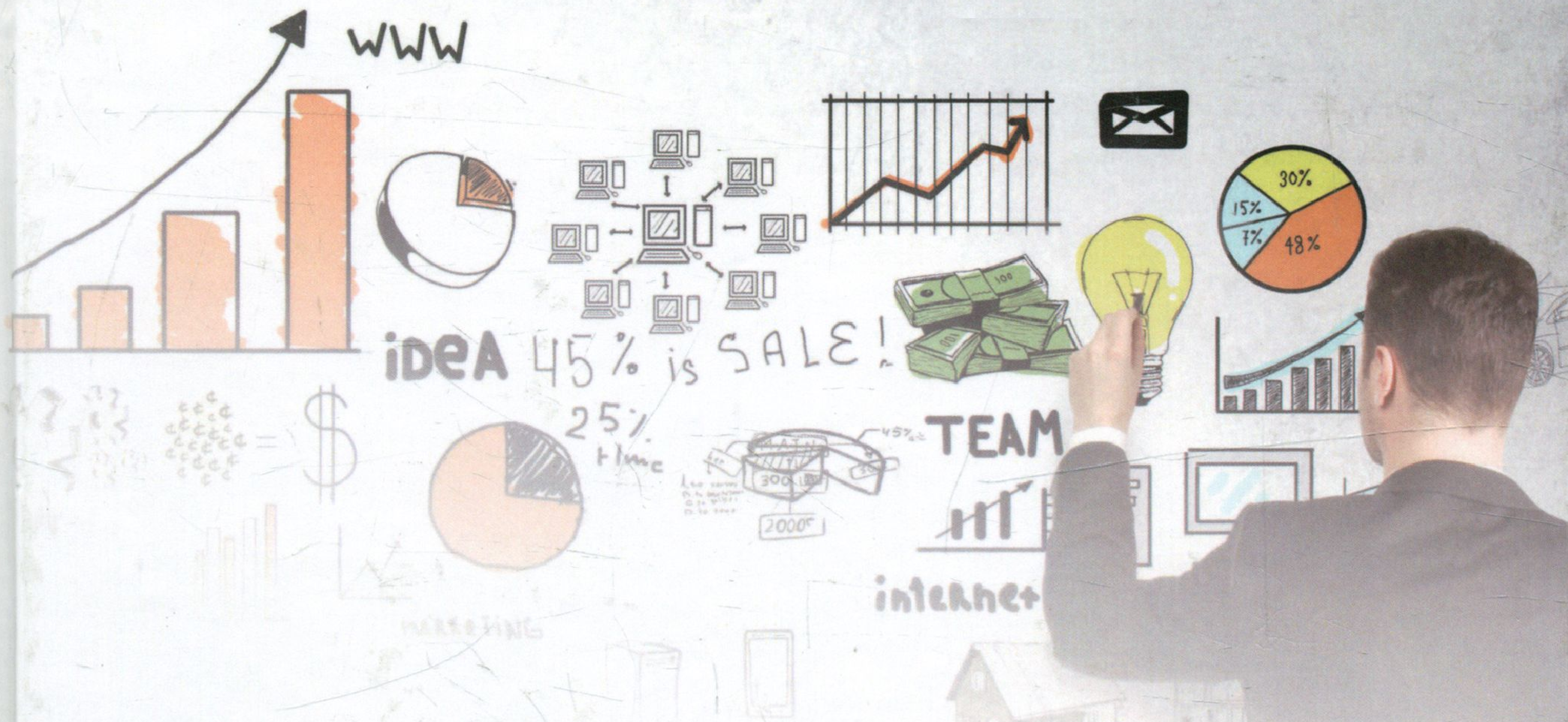
الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الفصل الثالث

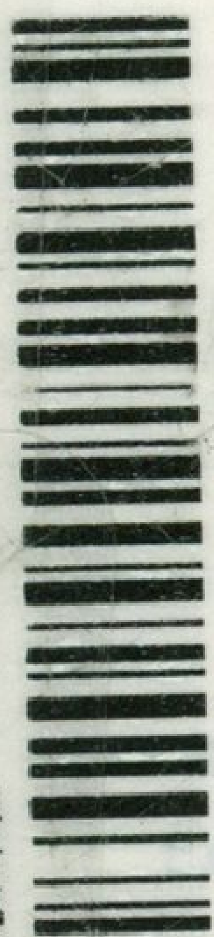
الإدارة الالكترونية

الموضوع	الصفحة
متطلبات مشروع "الادارة الالكترونية"	224
أهداف "الادارة الالكترونية"	228
السلبيّات المحتملة لتطبيق مشروع "الادارة الالكترونية"	230
عوائق تطبيق "الادارة الالكترونية"	235
مراحل الانتقال السليم من الادارة التقليدية الى الالكترونية	242
المراجع	247
المحتويات	249



الإدارة الالكترونية

الاسس النظرية والتطبيقية







دار المستقبل للنشر
عمان - وسط البلد - أول شارع
تلفاكس: 6264658263
info.daralmostaqbal@yahoo.com
متخصصون بإنتاج الكتاب الجامعي

دار البداية ناشرون وموزعون
عمان - وسط البلد
هاتف: 96264640679+ تلفاكس: 96264640579+
info.daralbedayah@yahoo.com
خبراء الكتاب الأكاديمي